

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL



TESIS DOCTORAL

Características psicosociales del liderazgo político en los procesos de la transición hacia la democracia.

Análisis comparado entre los líderes de España y Lituania

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Neringa Kalpokaite

Director

Florentino Moreno Martín

Madrid, 2014

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL



TESIS DOCTORAL

**CARACTERÍSTICAS PSICOSOCIALES DEL
LIDERAZGO POLÍTICO EN LOS PROCESOS DE LA
TRANSICIÓN HACIA LA DEMOCRACIA**
**ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LOS LÍDERES DE ESPAÑA Y
LITUANIA**

Autora: Neringa Kalpokaite

Director: Florentino Moreno Martín

Departamento de Psicología Social

Facultad de Psicología

Madrid, 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA	23
1.1. Democracia y transición: referencias fundamentales.....	25
1.2. Aproximación a los países del estudio: España y Lituania.....	42
1.2.1. Transición española.....	44
1.2.2. Transición lituana.....	50
2. APROXIMACIÓN AL LIDERAZGO POLÍTICO. PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	55
2.1. Líneas de investigación en torno al liderazgo político.....	57
2.2. Definición de liderazgo político.....	61
2.2.1. Capacidad de influencia	62
2.2.2. Capacidad de movilización	67
2.2.3. Representatividad de la comunidad	73
2.3. Delimitación de las dimensiones del liderazgo político en nuestro estudio ..	75
2.3.1. Visión	76
2.3.2. Toma de decisiones	78
2.3.3. Uso de poder	79
2.3.4. Negociación.....	80
3. DIMENSIONES DE LIDERAZGO POLÍTICO EN LA TRANSICIÓN HACIA LA DEMOCRACIA.....	83
3.1. El control como objeto de poder	87
3.2. El estilo de toma de decisiones de los líderes políticos	102

3.3. La negociación de los líderes políticos	113
3.4. La visión de los líderes políticos.....	124
4. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	133
4.1. Planteamiento metodológico general.....	135
4.2. Características del estudio realizado	136
4.3. Objetivos del estudio.....	137
4.3.1. Objetivo general	137
4.3.2. Objetivos específicos	137
4.4. Hipótesis.....	138
4.5. Variables	149
4.5.1. Poder	151
4.5.2. Toma de decisiones	155
4.5.3. Negociación.....	158
4.5.4. Visión	160
4.6. Participantes y escenarios del estudio.....	162
4.6.1. Los participantes	163
4.6.2. Los escenarios	165
4.7. Herramienta. Diseño de la entrevista.	165
4.8. Procedimiento. Análisis de las entrevistas.	170
4.9 Límites de estudio cualitativo	181
5. RESULTADOS. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS CUATRO DIRIGENTES POLÍTICOS EN LAS TRANSICIONES DE ESPAÑA Y LITUANIA	185
5.1. Descripción de los tipos de poder utilizados por los cuatro dirigentes políticos.....	187
5.1.1. El poder de Algirdas Brazauskas	192

5.1.2. El poder de Vytautas Landsbergis.....	204
5.1.3. Comparación entre los tipos de poder de los líderes lituanos	211
5.1.4. El poder de Adolfo Suárez	212
5.1.5. El poder del Rey Juan Carlos	227
5.1.6. Comparación entre los tipos de poder de los líderes españoles	239
5.1.7. Comparación entre los cuatro dirigentes políticos de España y Lituania	240
5.2. Estilos utilizados en la toma de decisiones	244
5.2.1. El estilo de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas.....	247
5.2.2. El estilo de toma de decisiones de Vytautas Landsbergis.....	257
5.2.3. Comparación entre el estilo de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.....	267
5.2.4. El estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez	270
5.2.5. El estilo de toma de decisiones del Rey Juan Carlos	286
5.2.6. Comparación entre estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez y Juan Carlos I.....	296
5.2.7. Análisis comparativo de los estilos de toma de decisión entre los cuatro dirigentes políticos.....	298
5.3. Estrategias de negociación de los cuatro dirigentes políticos	302
5.3.1. Estrategia de negociación de Algirdas Brazauskas.....	305
5.3.2. Estrategias de negociación de Vytautas Landsbergis.....	312
5.3.3. Comparación entre las estrategias de negociación de Vytautas Landsbergis y Algirdas Brazauskas	318
5.3.4. Estrategias de negociación de Adolfo Suárez	321
5.3.5. Estrategias de la negociación de Juan Carlos I	331
5.3.6. Comparación entre las estrategias de negociación de Adolfo Suárez y Juan Carlos I.....	335

5.3.7. Análisis comparativo de estrategias de negociación entre los cuatro líderes políticos	336
5.4. La visión de los cuatro dirigentes políticos.....	339
5.4.1. La visión de Algirdas Brazauskas	341
5.4.2. La visión de Vytautas Landsbergis	344
5.4.3. Comparación entre las visiones de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis	347
5.4.4. La visión de Adolfo Suárez.....	349
5.4.5. La visión de Juan Carlos I.....	351
5.4.6. Comparación de la visión entre los líderes españoles.....	354
5.4.7. Comparación de la visión entre los cuatro dirigentes políticos	354
 6. CONCLUSIONES: LIDERAZGO POLÍTICO EN LAS TRANSICIONES A LA DEMOCRACIA: ESPAÑA Y LITUANIA	357
6.1. Formas de ejercicio del poder de los cuatro dirigentes políticos	361
6.2. Estilos de toma de decisiones.....	378
6.3. Estrategias de negociación de los dirigentes políticos	386
6.4. Comunicación de la visión.....	394
6.5 Reflexiones finales.....	398
 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EN INGLÉS (Research Summary in English).....	406
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	411
 ANEXOS	440
ANEXO 1. Listado de Tablas y Figuras	440
ANEXO 2. Breves biografías de los testimonios entrevistados en España	445

ANEXO 3. Breves biografías de los testimonios entrevistados en Lituania	455
ANEXO 4. Índice onomástico.	465

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría expresar mi más profunda gratitud a mi director de tesis, Dr. Florentino Moreno Martín, por su constante ánimo y apoyo durante la elaboración de esta investigación. Su generosidad y experiencia científica me han acompañado en todas y cada una de estas líneas. Su amistad y sus consejos han contribuido a hacer posible la consecución de este trabajo, así como a mi vida profesional.

También quiero dar las gracias a los 65 entrevistados participantes en este estudio, quienes concedieron su tiempo desinteresadamente para ayudarme a conseguir el objetivo principal de esta investigación. presidentes, ministros, diputados, líderes de distintos grupos políticos, periodistas... todos han contribuido con sus testimonios a enriquecer este estudio.

En particular, quiero expresar mi gratitud al Miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas D. Rodolfo Martín Villa, quien, además de conceder su valiosa entrevista, me ayudó a conseguir contactos con sus compañeros de la transición.

Gracias muy especiales a Sabino Fernández Campo, que fue el primero en confiar en mi investigación y en brindarme la oportunidad de entrevistarle.

Quiero dar también las gracias a los líderes políticos que pilotaron la transición lituana, los ex presidentes Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis, cuyos perfiles psicosociales, junto a los de Adolfo Suárez y el Rey Juan Carlos, han sido el centro de este estudio.

Realizar las entrevistas que incluye este estudio ha sido una tarea profesional apasionante y gratificante. En el terreno personal, agradezco la oportunidad que se me ha dado de haber conocido a ciertos seres humanos de los que he aprendido muchísimo y que formarán parte de mi vida.

Quiero agradecer especialmente a todos mis compañeros y amigos, los cuales me han acompañado durante este largo y difícil camino. Gracias a Elena Alonso, Gabriel Castro, Itziar Fernández, Ricardo Contreras y Sonia Vázquez, que siempre estuvieron a mi lado, animándome a seguir adelante para superar esta solitaria odisea.

Y por último, quiero dar las gracias a mi madre y a mi pareja, quienes siempre me han apoyado y animado, aunque mi compañía no ha debido ser fácil en los momentos más duros de esta aventura que ahora llega a su fin.

A ellos, y a otras personas que directa e indirectamente me han acompañado en esta aventura, muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

LIDERAZGO POLÍTICO Y TRANSICIÓN A LA DEMOCRACIA EN PERSPECTIVA COMPARADA

El estilo de liderazgo político de los principales dirigentes de un Estado es de vital importancia, ya que de él depende, en buena medida, el éxito o el fracaso de la política interior y exterior del país. La influencia del estilo de liderazgo es mucho mayor en los periodos de transición política porque el concepto de transición está íntimamente relacionado con la noción de incertidumbre, lo que hace especialmente complejo definir las estrategias y los comportamientos de los actores involucrados en esos procesos. Además, la naturaleza misma de los procesos de transición, que conllevan un alto grado de indeterminación en las acciones políticas de los actores, da lugar a que la formación política y la personalidad del líder influyan sobre la evolución de la situación en mayor medida si cabe que en periodos más estables, en los que las peculiaridades de los dirigentes tienden a ser menos decisivas para el devenir del país.

A pesar de la relevancia del estilo de liderazgo político en el periodo de transición hacia la democracia, los investigadores interesados en la teoría de la democracia y la democratización como Lijphart (2000), Lipset (1959), Sorensen (1993), Vanhanen (1997), no destacan como relevante ninguna precondition del proceso de democratización relacionada con el liderazgo político. Estamos ante una dinámica que también se repite en autores españoles. Por ejemplo Casanova (1994), al describir los elementos que influyen de forma más significativa en los procesos de transición, incluye elementos como la diversidad de los regímenes autoritarios, el carácter de la oposición democrática, las normas adaptables del pasado, la geografía, los acontecimientos internacionales y las coyunturas históricas particulares de cada lugar, sin mencionar el que, a nuestro juicio, es también un aspecto muy relevante de tales procesos: el liderazgo político.

La ausencia de interés por el liderazgo político en el periodo de transición hacia la democracia se ha debido en gran parte, según Blondel (1987), a la idea de que las teorías clásicas de la democracia surgieron como forma de protesta contra el absolutismo y el monopolio del poder. Algo que alejaría del estudio de las condiciones para la democracia las características de los líderes. En la actualidad, sin embargo, el enfoque democrático que caracteriza a la presente configuración del concepto de Estado de Derecho se centra en el

estudio de las instituciones e estructuras políticas, haciendo hincapié en el “autogobierno”, lo que de algún modo incluye también la cuestión de los estilos de liderazgo.

Nuestra investigación presenta un estudio que se dirige hacia dos frentes: por una parte, se analizará el liderazgo político, y, por otra, el periodo de transición hacia la democracia; lo que significa que nos centraremos en el estudio de los estilos de liderazgo en los periodos políticos de transición exitosa hacia la democracia que se produjeron en su día en España y Lituania.

Para justificar la elección de dos procesos de transición como los de Lituania y España, convendría tener en cuenta que los procesos de transición que culminan en una democracia consolidada no son muy frecuentes. De hecho, se calcula que, en el siglo XX, de 100 Estados que iniciaron periodos de transición hacia la democracia, solamente el 20 por ciento llegó a culminarlos con éxito, de modo que pudieran considerarse democracias consolidadas a finales del siglo XX (Carothers, 2002). Los países de nuestro interés en este estudio presentan un proceso de transición política exitosa en el último cuarto del siglo XX. Estos dos países pueden considerarse ya, por diversos motivos, democracias consolidadas en las que se han producido varios procesos electorales generales libres, once en el caso del Reino de España y seis en la República de Lituania.

Las diferencias entre los dos países pueden originar dudas acerca de si su comparación es apropiada. Las diferencias entre ellos que más destacan son:

- ☐ Los dos países se ubican en zonas geoestratégicas distintas: Este y Oeste. Un país ex-comunista versus otro, la dictadura franquista, que pervivió enquistada en la Europa Occidental tras la Segunda Guerra Mundial.

- ☐ La construcción institucional actual de ambos países es diferente: España es una monarquía constitucional y Lituania, una república.

Aunque estas diferencias condujeran a dos cuadros institucionales distintos, lo que resulta decisivo para esta investigación son las vías por las que tuvieron que moverse los líderes políticos para llegar de la situación de la que partieron hasta la democracia.

El análisis de los procesos de liderazgo en países con reglas políticas poco definidas puede, por sí solo, proporcionar respuestas apropiadas acerca de lo que es importante para un proceso de cambio, incluso en casos en los cuales esos procesos no conduzcan necesariamente al mismo resultado final.

Aunque el líder político disponga de la legitimidad del uso del poder, también tiene la facultad de decidir si procederá o no a usarlo o cómo lo hará de la forma que le parezca más apropiada. El análisis comparativo de las características psicosociales de los líderes políticos es muy importante en estos contextos, ya que tales características influyen enormemente en las formas de uso del poder elegidas por cada líder político. En este estudio creemos que los procesos de transición de un régimen autoritario a otro democrático no sólo están determinados por la acción de los actores políticos significativos, sino que también lo están por las vías y los estilos según las cuales esas acciones han sido desarrolladas.

Aunque existan diferencias apreciables entre los dos países considerados, también se pueden evidenciar significativas similitudes, como las que siguen:

- ☐ Los dos países son europeos y periféricos.
- ☐ Ambos tuvieron experiencias democráticas en los pasados respectivos.
- ☐ Los dos procesos de nuestro interés se llevaron a cabo desde dentro del régimen no democrático y fueron exitosos y pacíficos, es decir, sin levantamiento militar¹ y tuvieron rasgos tanto reformistas, porque el cambio de élite partió de la legalidad pre-democrática, como rupturistas, en relación con el antiguo régimen.

Pese a no ser un factor muy mencionado, consideramos que los procesos de transición están determinados por la acción política de los actores políticamente significativos. Por esta razón, el objetivo general de la investigación consiste en determinar si un periodo de transición hacia la democracia requiere, para que llegue a consumarse con éxito, de un estilo de liderazgo político peculiar, y en probar la hipótesis principal del estudio que aventura que los líderes políticos que participan en los procesos de transición exitosa hacia la democracia tienen un estilo de liderazgo que, en líneas generales podríamos calificar como similar. Al respecto, consideramos que se pueden encontrar nexos de unión entre las formas de liderazgo, pese a las peculiaridades que suponen los factores ideológicos o culturales tanto de los líderes como de los pueblos español y lituano.

Dado el carácter eminentemente aplicado de este planteamiento, centrado en el liderazgo específico de las transiciones y fundamentado en la tradición de la Psicología Social, la bibliografía específica es escasa, pues no existen estudios que puedan ser tomados como referencia directa. No obstante se pueden encontrar amplias aproximaciones generales

¹ Salvo los intentos de golpe de estado el 23 de Febrero de 1981 en España y el Golpe del Estado el 12-13 de Enero de 1991 en Lituania, intentonas fallidas en ambos casos.

históricas y politológicas sobre el tema del liderazgo político, la democracia, el concepto de transición y, por supuesto, ilimitada bibliografía periodística, politológica e histórica sobre las transiciones española y lituana analizadas por separado.

La bibliografía politológica e histórica sobre la transición española es abundante. Podemos citar alguno de los textos con información especialmente valiosa para nuestro estudio como los de Águila (1992), Alcántara Sáez (1992), Casanova (1994), Cotarelo (1992), Fishman (1990), Huntington (1991; 1994), Juliá (1994), Linz (1992), Maravall y Santamaría (1988), Soto Carmona (1994; 2005) o Tusell (1997a; 1997b). Sin embargo, la bibliografía sobre la transición lituana, en comparación con la de española, es escasa. Dentro de ella, destacan las memorias de los protagonistas de aquel periodo Brazauskas (2000, 2004a, 2004b, 2007) y Landsbergis (1990; 2000; 2007). Los detallados análisis histórico-politológico de la transición lituana de Krupavičius (2004), Laurénas (2001), Laurinavičius y Sirutavičius (2008) y Šiliauskas (2006) resultan de especial relevancia para nuestro estudio.

Para abordar el análisis sobre la influencia de los estilos de liderazgo en los períodos de transición, hemos seguido un proceso que nos ha obligado a realizar un análisis basado en tres líneas de trabajo:

- 1) Definir quiénes son aquellos que, con su acción política, intervienen de forma directa en las transformaciones consideradas. Serían los actores políticos principales a los que podemos atribuir una acción básica de liderazgo en el proceso de transición.
- 2) Identificar el proceso seguido para el desarrollo por parte de los líderes de sus estrategias políticas. En nuestro caso, y como se explicará más adelante, hemos optado por centrarnos en cuatro dimensiones del liderazgo: la forma y manera de las que hicieron uso del poder, especialmente para el control de la situación; la toma de decisiones básicas en el proceso; las formas de negociación del cambio con los sectores más inmovilistas y el modo en el que se comunicaba la visión política.
- 3) Reconocer los hechos políticos a través de los cuales los actores evidenciaron tanto sus estrategias políticas como los recursos de poder disponibles: la redacción e instauración de una Constitución, por ejemplo, o el desarrollo de un proceso electoral democrático.

En la investigación se compararán los dos procesos de transición a partir de la conducta de los líderes políticos más significativos de ambos países. En el caso español nos centraremos en el estilo de liderazgo de dos protagonistas clave. Por un lado, el Rey Juan Carlos, quien, asumiendo la jefatura del Estado como sucesor legal de acuerdo con la

legislación del régimen anterior, dirigió el proceso de cambio político a partir de las leyes del franquismo introduciendo al mismo tiempo un calendario de reformas orientadas hacia la democracia. Por otro lado, Adolfo Suárez, quien, procediendo de las filas del régimen pre-democrático, presidió durante el período de transición cinco gobiernos respaldados en torno a su figura, por una coalición de centro derecha –la Unión del Centro Democrático–, al calor de los cuales se adoptaron e instrumentaron las decisiones políticas en las que se concretó el proceso de cambio democrático impulsado por el Rey.

El decurso de la historia y el azar que recorre caprichosamente los asuntos humanos ha concitado dos acontecimientos nodales en la trayectoria de los protagonistas centrales de la transición española y sobre los que se polariza una parte sustancial de esta investigación. El fallecimiento de Adolfo Suárez el 23 de marzo de 2014 en Madrid y el rol del Rey Juan Carlos I quien sigue ejerciendo casi 39 años en el trono proyectan en nuestro presente las preocupaciones conceptuales y el compromiso académico que nos embarcó en la realización de la presente investigación. Algunas de las opiniones vertidas en la prensa al socaire de estos acontecimientos de algún modo ilustran las razones que nos impulsaron a pivotar buena parte de nuestra investigación sobre estos protagonistas. Joaquín Prieto aquel mismo 23 de marzo caracterizaba a Adolfo Suárez en su artículo en el diario *El País* como el “líder que cambió la historia de España” y “el más firme defensor de los valores del diálogo y el consenso” (Prieto, 2014). Acerca del monarca español, en la misma prensa encontramos un artículo escrito por Tussell (2000) quien define a Juan Carlos I como “el escudo protector de la transición”, más aún, el historiador Charles T. Powell (1991) define al Rey como “el piloto del cambio” que ha sido tan necesario.

Desde las orillas del Báltico el fallecimiento de Algirdas Brazauskas el 26 de junio de 2010, tras una larga lucha contra un cáncer, concitaría el reconocimiento público de su legado en el proceso de transición a la democracia en Lituania. El politólogo Raimundas Lopata evocaba que sin su personalidad no hubiera sido posible imaginar la restitución de la independencia de Lituania, ni el pulso de la vida política en aquella década. Su carisma y su personalidad, en particular su moderación política, ejercieron una influencia muy positiva (Cibulskis, 2010). Česlovas Jursėnas, presidente del Parlamento lituano (2009-2012), alababa su excepcional talento y cómo su modo de entender la política y el liderazgo facilitó la búsqueda de soluciones constructivas y la unión de la ciudadanía en lugar de promover la confrontación. En términos muy similares se expresaría Jursenas en BNS al enfatizar su rol excepcional en la historia reciente de Lituania, como país independiente y democrático, y

cuyo talante político se volcaba en las virtudes del diálogo y en la resolución práctica de los problemas para allanar el camino de la transición. El reconocimiento de su legado sería solemnemente retratado en las condolencias recibidas desde el ámbito internacional, particularmente en el pésame expresado por el presidente de los EEUU Barack Obama. La Secretaria de Estado, Hillary Clinton, le ensalzaba como una de las figuras más importantes de la transición política y profundamente comprometido con la liberación de Lituania. Un estímulo de compromiso político y público para todo el mundo.

En este horizonte temporal el politólogo Vytenis Radžiūnas (2013), al analizar el perfil Vytautas Landsbergis -uno de los líderes más importantes de la historia reciente de Lituania-, retomaba el argumento del politólogo Vytautas Dumbliauskas al valorar el impacto del liderazgo de Vytautas Landsbergis. Su legado ha sido y es tan sustancial que aún en la actualidad, pese a no ocupar ningún cargo formal, todos, tanto sus partidarios como sus oponentes políticos, reconocen su protagonismo y su legado en la historia y la política lituana.

Las reformas encaminadas a instaurar la democracia en España fueron graduales y amparadas en la legislación vigente en cada momento. Se trató de un proceso que, de acuerdo con la versión de alguno de sus protagonistas, pretendió ir “de *la Ley a la Ley*”. Las limitaciones a la libertad de expresión del régimen de Franco y la inexistencia de elecciones libres en las que los candidatos pudieran exponer sus ideas limitaron la manifestación del liderazgo de los principales dirigentes de la época, sometidos a su vez tanto a la presión de los actores del viejo régimen como a la escasa experiencia existente por lo que hacía referencia a la articulación de discursos públicos. Sin embargo, pese a la falta de práctica democrática, parece evidente que estas dos figuras son un ejemplo de cómo superar la resistencia de la ultraderecha para sacar adelante las leyes y proyectos que permitieran una democracia sin tutelas, completamente consolidada. Según la mayor parte de los historiadores, su comportamiento aportó al proceso una fuerte dosis de distensión y consenso (Águila, 1992; Casanova, 1994; Tusell, 1997a; 1997b).

En el caso lituano polarizamos nuestro interés sobre otros dos líderes cuyo papel fue crucial en el periodo de transición. Uno de ellos, Algirdas Brazauskas, fue primer secretario del Partido Comunista de Lituania, designado por Moscú en 1988, y el otro, Vytautas Landsbergis, fue dirigente de *Sąjūdis*, un movimiento de reforma democrático surgido a principios del periodo de la transición, lo que le permitió acumular experiencia en el ámbito político. Los dos líderes políticos influyeron de forma distinta en la política de Lituania. Así,

mientras Brazauskas fomentó una política moderada cuyo objetivo era promover cambios de forma gradual, Landsbergis, por el contrario, confiaba en una política más radical.

Es previsible pensar que la mayor parte de los politólogos e historiadores considerarían que se trata de dos casos únicos por sus peculiaridades históricas, políticas y culturales. Sin embargo, a nuestro juicio y desde la óptica de la Psicología Social, es lícito tratar de descubrir y comparar ciertos elementos comunes en estos dos procesos y analizar las semejanzas y las diferencias de los estilos de liderazgo político en ambos países. En nuestro estudio indagaremos en las semejanzas de los estilos de liderazgo de esos cuatro líderes políticos que condujeron con éxito el tránsito hacia la democracia.

En este sentido, los ejes sobre los que discurre nuestra investigación comparativa entre los líderes españoles y lituanos, son los siguientes:

¿Es posible conceptualizar los rasgos necesarios de los líderes políticos en el período de la transición para que ésta sea exitosa?

¿Es posible conceptualizar el comportamiento adecuado que debe tener un líder político en un proceso de cambio institucional?

Para responder estas cuestiones hemos organizado los resultados de nuestra investigación partiendo del siguiente esquema:

- ☐ Desarrollo de conceptos clave, como democracia y transición, incluyendo referencias fundamentales.
- ☐ Presentación de una breve aproximación a las transiciones de España y Lituania.
- ☐ Aproximación al concepto de liderazgo político desde diferentes enfoques.
- ☐ Propuesta de un modelo teórico de análisis para describir los estilos de liderazgo de los líderes políticos determinados.
- ☐ Comprobación, a través del trabajo empírico, de la existencia del fenómeno de liderazgo político en el periodo de la transición hacia la democracia y análisis de las similitudes y/o las diferencias de los estilos de liderazgo de los cuatro dirigentes políticos de nuestro interés. En esta investigación hemos optado por no gravitar sobre las historias biográficas porque no pretendemos realizar una investigación historiográfica. Hemos decidido centrarnos, desde el enfoque de la Psicología social, en el análisis de los testimonios directos a partir del modelo teórico propuesto. Nuestro interés se encamina en las aproximaciones directas de quienes vivieron en primera persona los dos procesos de transición. Nos hemos centrado en la forma de describir y

explicar las características del liderazgo de los cuatro dirigentes estudiados, para lo cual hemos orientado nuestro esfuerzo a la parte empírica del estudio, en entrevistar a las personas más relevantes de ambos procesos políticos. Sólo en algunos casos muy concretos se harán algunas alusiones específicas a aspectos biográficos.

Este estudio se fundamenta en la investigación cualitativa, basada en los propios protagonistas de la acción y sus colaboradores cercanos y oponentes. Es un estudio basado en las personalidades que actuaron durante la transición hacia la democracia de España y Lituania, no tanto un análisis de los estudiosos de esas transiciones. La labor del investigador se sumerge en las voces de los participantes y sigue un proceso sistemático de generación de conocimiento a partir de los testimonios directos. Este tipo de investigación permite la colaboración entre el investigador y los investigados con el fin de esbozar los resultados relevantes y poder ofrecer un modelo analítico crítico que tal vez pueda ser de utilidad para los países que actualmente están embarcados en procesos de cambio político hacia la democracia. El objetivo principal es aproximarse al conocimiento de la realidad social a través de la observación de los hechos y del estudio de los discursos emanados de las entrevistas con los mismos dirigentes políticos y su entorno cercano (Aurbach y Silverstein, 2003; Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

La elección de la aproximación cualitativa y de un método específico para recolectar y analizar la información de las entrevistas permite “abordar en profundidad las motivaciones de los líderes o sus efectos; sin embargo, su proceso de realización y transcripción requiere también mucho tiempo” (Molero, 2011, p. 44). Efectivamente es un trabajo arduo pero el fruto que puede desprender de esta aproximación analítica creemos que justifica todo el esfuerzo.

El método comparativo constante es una valiosa herramienta para analizar los datos cualitativos porque permite establecer el entrelazamiento de las operaciones de obtención de datos, la codificación, el análisis y la interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo que permite ilustrar el carácter holístico de la investigación cualitativa (Glaser y Strauss, 1967; Denzin y Lincoln, 2005). Este método trata de analizar las entrevistas de los participantes del estudio sobre cuyo comportamiento se articulará una explicación razonable. Con este fin se lleva a cabo un sistemático y riguroso acopio de datos, conceptualizándolos paulatinamente hacia una progresiva generalización y una elaboración teórica, que posibilite el análisis de los hechos sociales de la misma categoría -como pueden ser los procesos de

transición política hacia la democracia que se insertan en diferentes contextos- y que también permita la explicación de su génesis, sus diferencias y sus analogías a través del estudio de los distintos estilos de liderazgo. Un hoja de ruta que, en términos epistemológicos, desemboque en una representación holística, lo que difiere de un estudio comparativo cuantitativo (Ragin, 1989).

¿Cuáles son los fundamentos que justifican la utilización del método comparado en el estudio de las transiciones democráticas?

Ciertos investigadores destacan que el método comparado aplicado a la ciencia política, junto con la función obvia del conocimiento de los fenómenos, nos permite comprender e interpretar lo que la política significa y, asimismo, relativizarla, a salir de la terminología política convencional, del determinismo y de sus presupuestos. Al mostrar la pluralidad y la diversidad del universo político, el método comparado pone también en evidencia la importancia del acontecimiento, de la invención, de la ruptura, de la movilización y, en fin, de la acción (Badie y Hermes, 2001).

Con independencia de las ventajas e inconvenientes de este método, parece evidente que la comparación de los periodos de transición política de diferentes Estados y de sus líderes políticos a través del estudio del liderazgo, con la esperanza de encontrar ciertos puntos comunes, puede arrojar resultados muy interesantes y contribuir al diseño de rutas y estrategias en otros países embarcados en procesos de transición política a la democracia. La definición de un objetivo concreto permite delimitar lo que es y lo que no es importante en la comparación entre ambos países democráticos. Es cierto que cada país tiene sus tradiciones, sus peculiaridades y su cultura política concreta, pero eludir toda comparación que permita la aplicación de los mismos modelos de interpretación a esas realidades distintas puede convertirse en una actitud estéril, que en el fondo equivale a negar un hecho evidente: es posible aprender de la experiencia ajena y beneficiarse de ella (Cotarelo, 1992).

Si bien es cierto que había factores favorables en los procesos de transición política que vamos a estudiar, tales como la cooperación de la oposición política, el liderazgo de los actores de tal oposición, la cultura política o el apoyo de sectores institucionales, es indudable la influencia de los estilos de liderazgo de los líderes políticos como el Rey Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis sobre los procesos de transición hacia la democracia en España y Lituania. Por ello, vamos a indagar sobre los eventuales paralelismos y diferencias entre los tipos de liderazgo y los procesos de transición política

exitosa y, en este sentido, analizar su relevancia en la construcción de la democracia. A su vez, pretendemos conocer cuáles son las diferencias y las semejanzas existentes entre las transiciones lituana y española y cuáles son las enseñanzas que podemos extraer para futuras y supuestas transiciones políticas hacia la democracia.

CAPÍTULO [1]

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA

Parece necesario que la exposición del análisis psicosocial del liderazgo político en periodos de transición hacia la democracia comience con una breve aproximación a los conceptos sociopolíticos básicos que se han manejado a lo largo de la presente investigación, especialmente en lo referido al concepto de *democracia, eje articulador del estudio*. Con este propósito emprendemos un breve recorrido por el concepto contemporáneo de democracia en nuestro entorno cultural, prestando especial atención a las condiciones que acreditan su existencia a partir de las propuestas de diversos autores, especialmente, Dahl (1957; 1971; 1989; 1993), Held (2006), Huntington (1991; 1994), Linz (1992; 1996), Lipset (1959), Sartori (2007). Nos referiremos además en este capítulo al concepto de *transición* y al significado de la “no democracia” de la que arranca el proceso de cambio que se analiza. Por último se presenta una breve contextualización histórica de los dos países a los que se dedica este estudio: España y Lituania, subrayando la relevancia de los líderes políticos de ambos países que serán analizados en el contexto de la transición política hacia la democracia en los dos entornos históricos.

1.1. Democracia y transición: referencias fundamentales

“...gobierno, del pueblo, por el pueblo y para el pueblo...”

(Discurso de Abraham Lincoln en Gettysburg, Pensilvania, EEUU, 19 de noviembre de 1863 en la Dedicatoria del Cementerio Nacional de los Soldados después de la Batalla de Gettysburg durante la Guerra Civil Norteamericana)

Desde la antigua Grecia hasta hoy los teóricos no han dejado ni de cuestionar el significado del concepto *democracia* ni de preguntarse qué peculiaridades habría de mostrar un sistema para ser definido como *democrático*. Las dificultades de la definición del término están relacionadas con el hecho de que el concepto presenta, por un lado, un carácter normativo y, por otro, un carácter empírico. Entre el *cómo debe ser* y el *cómo se presenta en la realidad* encontramos no pocas diferencias. Por ello, a lo largo de esta revisión conceptual se tratará de determinar las conexiones existentes entre el carácter normativo y el empírico de dicho concepto.

Desde una perspectiva normativa, el término *democracia* ha evolucionado a lo largo de los siglos a partir de la idea original, que aparece en la Grecia clásica. Dicha evolución ha estado condicionada por la que ha ido experimentando, a su vez, el grado de percepción, definición e integración de los derechos humanos en la realidad normativa, así como la progresiva exigencia que han venido expresando las comunidades humanas para que se apliquen, respeten y protejan tales derechos. La identificación de la democracia con los derechos fundamentales se ha desarrollado especialmente en el ámbito de la civilización occidental basada en la Grecia clásica, en el derecho romano y en la ética judeocristiana, lo que ha conducido a que la protección de la libertad frente a los abusos del poder, mediante la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones políticas, se haya convertido en nuestros días en una cuestión política fundamental.

La evolución del concepto de democracia a lo largo de la historia ha sido tratada por diferentes autores, como Held (2006), que han recopilado y analizado el desarrollo histórico e intelectual de los distintos modelos teórico-normativos de democracia y que tomamos como eje de nuestro análisis.

La idea de *democracia* tiene su origen en la Grecia clásica en la que era asociada a su etimología, es decir, al *poder del pueblo*. Los griegos sostenían que, para no vivir bajo un régimen tiránico, había que gobernar de acuerdo con leyes consensuadas, lo que permitiría disfrutar de la igualdad política entre los ciudadanos.

La democracia griega tenía una relación sustantiva con la *polis*: una comunidad simple y reducida de individuos que, por el limitado número de personas que la componían, permitía la participación de las mayorías² en las decisiones que afectaban a todos. Lo más característico de la democracia en la etapa clásica es la participación directa del pueblo. La democracia griega trajo consigo un importante elemento: la concepción esencial de la *igualdad* entre los ciudadanos: de la igualdad ante la Ley y de la igualdad para mostrar, plantear y ofrecer la opinión particular de cada uno de los ciudadanos ante el conjunto (Thorley, 1996).

² Es preciso contextualizar qué se entendía por *mayoría* durante la Grecia Clásica: tenían derecho a participar los varones libres, mayores de edad y sin deudas públicas. Se excluía a los esclavos, a las mujeres y a los extranjeros (Held, 2006). Las mujeres no fueron consideradas en la toma de decisiones de Estado. Esta situación de la mujer, que la mantuvo ayuna de derechos políticos, se prolongó hasta fecha muy reciente. Salvo raras excepciones, el derecho de voto femenino no empieza a reconocerse hasta la segunda mitad del XIX. El tardío reconocimiento del derecho de voto de las mujeres y de su participación en distintos ámbitos, fue uno de los motivos que originaron el movimiento feminista, en su defensa de la igualdad entre hombres y mujeres.

La idea original del poder directo del pueblo sobre la vida política de la *polis* albergaba desde sus orígenes problemas que fueron destacados ya por los pensadores clásicos impulsores del concepto mismo de *democracia* como Platón o Aristóteles. En los debates iniciales de *La República*, Platón muestra su preferencia por que el Estado esté en manos de “los mejores”, ya que *el gobierno de muchos* podría llevar al caos social y a la degradación. Aristóteles plantea las dificultades que percibe para establecer la democracia, convencido de que sólo funciona cuando está dirigida por la ley y no por la mayoría. Cuando se da el caso contrario, Aristóteles afirma que la democracia corre el riesgo de convertirse en demagogia.

De esta forma, la democracia griega como posibilidad de que todos pudieran legislar y gobernar quedó limitada a la *polis*, sin que durante siglos llegase a hacerse presente en las comunidades políticas del Occidente que se iban haciendo cada vez mayores y más difíciles de manejar.

El gobierno mixto de la República romana estuvo, en cierta medida, pensado para superar esta dificultad del modelo clásico (Slove, 1995). El poder del pueblo se reflejaba a través de la elección de los cargos del ejecutivo, mientras que la competencia legislativa era asumida por el Senado. El modelo mixto estaba compuesto por un monarca, la aristocracia y el poder del pueblo. Hoy, todavía cabe identificar algunas briznas del modelo romano en la experiencia política que se advierte en la estructura constitucional norteamericana.³ El Imperio Romano trajo consigo el concepto de *democracia representativa*, en la que la participación de los individuos se instrumentaba a través de representantes elegidos en libertad, lo que, hasta el día de hoy, es objeto de debates.

Las experiencias griega y romana, con su defensa, por un lado, de la toma de decisiones directas, y, por otro, de la división de poderes y de la representatividad, son los elementos clásicos que más importancia han tenido en la configuración de la idea hoy asentada de *democracia*. La reflexión sobre el modo efectivo en que las mayorías detentan el poder sigue más vivo si cabe en nuestros días donde se cuestiona el concepto de representación y la posibilidad de la participación individual directa.

Al igual que en otros muchos aspectos de la vida social, la Edad Media en Europa supuso en este campo un tiempo de enfriamiento de las ideas políticas. Durante ese período no se observan especiales aportaciones al concepto de democracia, ya que casi todos los

³ El modelo mixto romano en cierta medida lo implementaron los Estados Unidos: Cónsul, Senado y tribunal del pueblo.

gobiernos eran aristocráticos y conformados por monarquías que se fundamentaban sobre vínculos de naturaleza feudal. Los reyes, en aquel contexto, eran presentados como personas cuyas competencias se derivaban de la naturaleza divina de su función. Todo ello significa que se optaba por un Estado donde primara la seguridad, aunque no garantizara la libertad de sus súbditos.⁴

Ya en el marco de la experiencia renacentista, Maquiavelo (1520/1971) y Hobbes (1651/1996) no tomaron como elemento principal de la democracia la participación directa o representativa de los ciudadanos. Sus debates se centraron en la protección que exigía el Estado a través de un liderazgo fuerte y poderoso (Estado absolutista) que le permitiera hacer frente adecuadamente a los peligros que pudieran acecharle. La idea clásica de Hobbes, recogida también por Maquiavelo, es la de la cesión de la libertad a un poderoso (p.e. un príncipe) a cambio de seguridad, destacando la conveniencia de que haya líderes fuertes. Estas ideas fueron retomadas posteriormente por ideologías como la fascista. Buena parte de las tensiones en la época de la transición tienen su origen en esta idea de tránsito entre un Estado basado en la lógica de la seguridad hacia un modelo centrado en la lógica de la participación.

En la antigua Grecia, en Roma y en la época medieval, los filósofos se centraron en el concepto abstracto de democracia, examinando sus riesgos y defectos. Sin embargo la evolución histórica, cultural y social que supuso el Renacimiento, con la posterior aparición de los enciclopedistas de la Ilustración, acabó por dar a luz una alternativa al concepto de democracia que puso el énfasis en la protección de la libertad individual. Los teóricos, en vez de buscar las partes débiles de la democracia, se centraron en la búsqueda de propuestas efectivas que permitieran su realización práctica. Entre éstas propuestas haría su aparición un nuevo concepto: la separación entre el individuo y el Estado, entre el Estado y la sociedad; es decir, la autonomía, que debe respetarse, entre las ideas de la persona y las leyes que protegen sus derechos. En la antigua Grecia, cuando alguien se enfrentaba con la opinión de la mayoría, se arriesgaba a ser condenado al ostracismo, incluso a la muerte. En Sócrates tenemos el ejemplo paradigmático. Las ideas del siglo XVII se centran más en lo empírico, en la necesidad de proteger al Estado, dejando de lado lo normativo del concepto. Esta época

⁴ Existe alguna excepción, como los cantones suizos, en el siglo XIII (Tilly, 2005).

es definida por los teóricos como *democracia protectora* (Macpherson, 1977; Held, 2006). Pero como consecuencia de la relevancia que se va a atribuir a las distintas opiniones que cabe esperar que se divulguen en un ámbito democrático, el concepto de democracia incorporará también la defensa del individuo y de sus ideas como objetivo capaz de compatibilizarse con la protección del Estado. Esta dicotomía fue, durante varias décadas del siglo XX, fuente de adjetivación de la democracia: orgánica, popular, burguesa....

Entre las propuestas de la democracia protectora cabe destacar, entre otras, la de Locke, (1821), que asumió una defensa militante de los derechos del individuo, de la soberanía popular, del gobierno parlamentario y de la monarquía constitucional⁵. Por su parte, como es bien sabido Montesquieu (1716/2007) defendió la separación de poderes, en un esquema de gobierno mixto y equilibrado. El autor francés, en lugar de advertir de los posibles peligros de la democracia, como Aristóteles o Platón, se centró en proponer un sistema de control que limitara los riesgos de corrupción y protegiera más la libertad, lo que requería, a su juicio, un componente de igualdad política entre los individuos. Por su parte, los pioneros del republicanismo americano (Jefferson y Madison especialmente), dibujaron un sistema coherente que contenía la separación de poderes: un sistema efectivo de frenos y contrapesos entre los distintos poderes del Estado, así como el control de las mayorías para evitar el abuso de las minorías.⁶ Alexis de Tocqueville (1835/2003), inspirado en la democracia estadounidense, caracterizada por la igualdad de condiciones, sugirió la noción de *democracia social* y volvió a ocuparse de la diferencia entre libertad e igualdad, tomando postura a favor de la libertad. No pueden ser entendidas estas propuestas para proteger los derechos y las libertades del individuo, sin situarlas en el contexto temporal intelectual y político surgido de la revolución francesa y la aprobación por la Asamblea Nacional Constituyente francesa, en 1789, la Declaración de los Derechos del Hombre y del

⁵ Probablemente sus obras influyeron en la derrota del Rey Carlos I, que no cumplía sus funciones respecto al Parlamento, con el resultado de la instauración de la monarquía parlamentaria en Inglaterra en 1688 (Held, 2006).

⁶ La Declaración de Independencia de EEUU en 1776, preparada por Jefferson, está considerada como el primer documento jurídico que evoca los principios teóricos liberales proteccionistas: los gobernantes responden ante los gobernados a través de mecanismos políticos (voto secreto, votaciones regulares o competencia entre los representantes políticos), prevalece la igualdad de los hombres ante la Ley, la importancia de la propiedad, el liberalismo, la soberanía y los derechos humanos (como el derecho a la vida) y la posibilidad de derrocar al Gobierno que viole estos derechos. Tras la elaboración de la Constitución de EEUU (1783), Madison estableció legalmente los principios generales de la Declaración Americana.

Ciudadano, cuya influencia en el pensamiento y en la práctica de la política ha llegado hasta el día de hoy. De hecho, sigue formando parte de la vigente Constitución francesa.

La revolución norteamericana de 1776 y la revolución francesa de 1789 implicaron efectivamente la expansión definitiva de las ideas liberales⁷ y el establecimiento de la cultura democrática, al menos en una parte de los países de Occidente, entendiendo por tales los europeos y americanos. Por un lado, la participación de los ciudadanos en las cuestiones del gobierno fue considerada como un derecho y, a la vez, como un deber, asegurado por una norma jurídica superior que definía los derechos básicos y la estructura fundamental del Estado, denominada Constitución. Por otro lado, se puso en práctica la democracia representativa en distintas instituciones estatales.

Dentro de la dinámica que trajo consigo la Revolución Francesa, la llegada de Napoleón volvió a suscitar un debate clásico en torno al ejercicio del poder por parte del pueblo: el debate entre el concepto de democracia directa y representativa. Como defensor de la democracia directa había destacado Rousseau (1762/1998), ya que sólo esta clase de democracia implica que el poder esté en manos del pueblo, que, en función de ello, disfruta de igualdad política y económica. Sólo en la democracia directa los individuos dan su consentimiento voluntario, lo cual permite construir el bienestar social. Para ello, Rousseau establecía como necesario que, en el sistema político, las funciones legislativa⁸ y ejecutiva⁹ estuvieran claramente delimitadas.¹⁰

En el contexto británico del debate para proteger al individuo frente al Estado se sitúa John Stuart Mill (1861), que defendió el gobierno representativo, la división entre los distintos poderes del Estado y su reconocimiento en la Constitución. La participación en la vida política no sólo colabora a la consecución de los intereses individuales, sino que fomenta

⁷ El núcleo ideológico del liberalismo incluye las libertades civiles, el Estado de derecho y la democracia representativa. Ofrece derechos políticos, como el derecho al voto, a la participación, a decidir el tipo de gobierno a elegir y el tipo de políticas a seguir. Sobre la base de su defensa de la libertad, ha asumido también una vigorosa defensa de la economía de mercado.

⁸ Las leyes deben ser establecidas a través de plebiscito.

⁹ Las funciones ejecutivas de un Gobierno elegido directamente o por sorteo.

¹⁰ Las ideas de Rousseau han originado muchos debates. Así, Schumpeter (1976) señalaba el peligro de esta consideración de plena vigencia en la actualidad: los políticos pueden manipular las ideas de un pueblo no tan implicado en la política como pretende Rousseau. Por ello, el consentimiento común no sería el motor del proceso político (no se formula), sino su producto (se crea).

también el crecimiento de una ciudadanía informada, comprometida y en desarrollo. Esta concreta concepción de la democracia acabará por ser conocida con el nombre de liberalismo.

Las propuestas acerca de la forma de proteger al individuo y a sus derechos y libertades frente al Estado se vieron condicionadas por las peculiaridades del fuerte desarrollo social y económico que trajo consigo la revolución industrial con el apogeo de las ciudades y la estratificación social que dio pie al surgimiento del concepto de clases sociales, que dará lugar a la aparición de nuevas categorías como la clase trabajadora que comenzará a disponer de un papel nada menor en los estudios y reflexiones sobre la realidad política e histórica. La introducción de estos nuevos elementos, en particular, la idea de la lucha de clases como motor de acción propuesta por el marxismo, puso sobre la escena intelectual una determinada interpretación de la evolución social e histórica basada en el análisis de los modos de producción, mediante un sistema interpretativo que concedía a la clase trabajadora, que pretendía representarse a sí misma, unas muy favorables expectativas de futuro. Estas propuestas influirán de manera decisiva a lo largo de todo el siglo XX sobre el concepto de democracia que ha condicionado la experiencia de ciertos países, entre los que destaca la Unión Soviética. Y, en función de esa aparición de nuevos elementos, pasados los tiempos en los que el carácter normativo de la democracia resultó definido *ab initio* por la antigua Grecia y por Roma, y aquellos otros en los que una democracia empírica trató de ofrecer propuestas acerca de cómo evitar los abusos de poder, introduciendo sistemas de control, emerge la necesidad de establecer la conexión entre lo normativo y lo empírico a la hora de definir el concepto de democracia.

A finales del siglo XIX aparecerá en la clase trabajadora una fuerte decepción respecto del liberalismo a causa de la reducida intervención del Estado protector en los asuntos privados de los individuos, a los que deja desprotegidos frente a la mayoría de las contingencias negativas que les amenazan en el nuevo contexto productivo que surge con la revolución industrial. Esta situación favorece que su mirada se sitúe en las propuestas de Marx y su defensa de la clase trabajadora. En lugar de profundizar en la idea original de la democracia, Marx (1880/2005) introduce un concepto revolucionario en la misma, al considerar que la clase obrera no puede decidir mientras está siendo explotada por el sistema de propiedad privada de los medios de producción, que genera condiciones en las que no resulta posible la decisión común (Пихоя, 2000). Para Marx, la democracia debía convertirse en un medio para eliminar las condiciones económicas, culturales y sociales que esterilizaban

la libertad de la clase trabajadora. En el mismo sentido, propuso destruir a la clase burguesa y promover una dictadura del proletariado, único modo de hacer posible la plena participación directa en el Estado de todos los trabajadores libres e iguales, tanto política como económicamente. Con ello se habrá introducido, desde la óptica de Marx un nuevo elemento en el concepto de democracia: la igualdad económica, necesaria para que resulte efectiva la libertad de las personas.¹¹

La ideología de Marx abre el camino a la aparición del concepto de *democracia socialista*. El caso empírico, ampliamente conocido, del ejercicio de la democracia socialista¹² será la Unión Soviética. La democracia socialista soviética quedaba plasmada en el Programa del Partido Comunista de la Unión Soviética (1963), en el que principalmente se asegura el derecho al trabajo¹³.

La democracia socialista de la Unión Soviética evolucionó a través de un proceso que acabó con su propio colapso. Yegor Gaidar (2007) considera que las razones de este colapso provenían de las mismas bases del Estado soviético: la colectivización coercitiva, que bloquea los estímulos a la capacidad de los individuos, el liderazgo incompetente, consecuencia de métodos de promoción o de selección de las representaciones de escasa eficiencia y una industria incapaz de resultar competitiva con la que existente en contextos capitalistas e incapaz de generar excedentes de plusvalías. Además de estos factores, Čekuolis (2009) y Laurinavičius y Sirutavičius (2008) recogen diversos problemas de este sistema político que obedecen a las formas de representatividad y de elección de sus dirigentes y a las intrigas internas dentro de la propia nomenclatura. Finalmente, la democracia socialista acabó revelándose incapaz de sobrevivir al coste de los desafíos que, en materia de seguridad, en el marco de la denominada Guerra Fría, le planteaba permanente Estados Unidos.

¹¹ Este argumento conecta, con la crítica que hacía Marx hacia el pretendido orden armónico en la sociedad derivado de la concepción liberal de Adam Smith (2012) y el juego natural de las leyes del mercado: oferta y demanda bajo las que subyace la “mano invisible”.

¹² La *democracia socialista*, según el Diccionario Soviético de Filosofía (1965) dirigido por Rosental, asegura con garantías materiales los derechos de los ciudadanos en el orden legislativo. Así, el derecho al trabajo no sólo se proclama sino que, además, se consolida mediante la Ley y se asegura realmente gracias a que se ha acabado con la explotación, con el paro forzoso, se han abolido las crisis de producción, etc.

¹³ La garantía al derecho del trabajo es, en cierto modo, común a la democracia orgánica y a la idea fascista, ya que en ambas se aseguraba el trabajo, aunque no había libertad (Gallego y Morente, 2005).

A principios del siglo XX hizo su aparición la crítica a la democracia liberal por parte del fascismo. Se delega de algún modo en el dirigente los límites de la libertad a cambio de aceptar la seguridad que se ofrece, como en cierto modo ya habían planteado Hobbes (1651/1996) y Maquiavelo (1520/1971). Los líderes fascistas (Mussolini en Italia, Hitler en Alemania, Franco en España), en lugar de apoyar las ideas liberales, legitimaron y afirmaron la dependencia del individuo frente al Estado, considerando que es imprescindible intervenir en la totalidad de la vida del individuo para poder ofrecer seguridad a la nación. A causa de las experiencias de la sociedad a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, el concepto de democracia es atacado por el fascismo, que mantiene una alusión constante a la corrupción que, a su juicio, ha experimentado aquella. De esta manera, proponiendo conceptos sustitutorios románticos y nacionalistas, los líderes fascistas degradan los conceptos de democracia y de política¹⁴. Este enfoque se opone a los principios de la democracia liberal surgida en el siglo XVIII y presta una especial atención a la personificación del poder.

Estos antecedentes -las propuestas marxistas y fascistas- contextualizan los referentes conceptuales del periodo previo al objeto de estudio en los dos países escogidos: la Lituania ocupada entre las décadas de 1940 y 1990 y la España franquista entre 1939 y 1975.¹⁵ Los caldos de cultivo que supusieron, por un lado, el marxismo, y, por el otro, las ideas fascistas, entre ellas, la democracia orgánica, en el caso de la España franquista, constituyeron el punto de partida en el que encontramos inmersos, en el inicio de sus procesos de transición hacia la democracia, a los dos países protagonistas de esta investigación.

Durante el periodo convulso que sucedió a la Segunda Guerra Mundial se desencadena la propuesta de democracia que sostiene que no sólo es importante la estructura del Estado, sino que también lo son las personas y las élites dirigentes. Encontramos entonces el origen de la preocupación por el liderazgo político como un elemento a tener en cuenta para entender la democracia. Así Weber (1922/1964) y Schumpeter (1976), se centran en la importancia de la selección de una élite política competitiva, en una situación caracterizada por un gobierno parlamentario con un ejecutivo fuerte. Held (2006) denomina este enfoque *democracia competitiva, elitista*.

¹⁴ Uno ejemplo de esta degradación queda reflejada en la célebre frase atribuida a Franco: “Haga usted como yo, no se meta en política.”

¹⁵ Véase el apartado 1.5. del capítulo 1.

Weber (1922/1964), situado en ese momento, define el modelo de democracia al que debe tenderse como un modelo que sirva para seleccionar y legitimar a los elegidos a través de las elecciones. Es decir, concibe la elección de los líderes como consustancial con el buen funcionamiento de una democracia. Y parece evidente que, en la democracia, es muy importante el liderazgo basado en valores democráticos, especialmente en una fase inicial de establecimiento.¹⁶

Las ideas de Weber estimularon a Schumpeter (1976), que, en su obra normativa *Capitalismo, socialismo y democracia*, se inclina también hacia la perspectiva proteccionista. Desde su punto de vista, los ciudadanos tienen que disponer de la capacidad para sustituir un gobierno por otro y así protegerse del riesgo de que los políticos encargados de tomar las decisiones se trasformen en una fuerza inmovilista o contraria a los intereses generales. Para él, el sistema democrático se caracteriza por el hecho de que, en el mismo, las personas luchan por el poder que el voto representa en competencia con otros. Una vez elegidos los políticos, la comunidad de los ciudadanos se aparta de la política otorgándoles a los electos el poder de tomar las decisiones políticas.

Otros pensadores como Bobbio (1994); Gaetano Mosca (1984), Robert Michels (1969) y Pareto (1979) sustentan las ideas de Schumpeter y Weber en el sentido de que la democracia es imposible sin la organización de la representatividad, ya que la delegación o el principio de representación es la única manera de instrumentar eficazmente la democracia en comunidades políticas numerosas y complejas, que son las más numerosas. Con ello se observa de nuevo que la democracia, al menos en su versión contemporánea, es, sobre todo, la *democracia representativa*. En particular Bobbio (1994) insiste en que ciertos ideales – como la tolerancia, la no violencia, la legalidad y las instituciones representativas equilibradas- son indispensables y deben presidir la regulación de la dinámica política democrática.

Desde entonces, a partir de las ideas de Schumpeter, Weber y otros, se inicia uno de los grandes debates del siglo XX que nos han llevado no tanto a definir los grandes conceptos y peculiaridades normativas de la democracia, en torno a los que es probable que exista un cierto acuerdo, sino a plantearnos cómo se garantizan en la realidad política las virtualidades genéricas de la democracia. Uno de los grandes autores que se ha centrado en este estudio ha

¹⁶ Véase el capítulo 3.

sido Dahl (1957; 1971; 1989; 1993). Dahl ha puesto las bases del estudio contemporáneo y empírico de las democracias. De acuerdo con su paradigma, un régimen puede definirse como democrático si garantiza la existencia en su seno de múltiples grupos o de múltiples minorías.¹⁷ La democracia, según este pensador, constituye en la actualidad una abstracción, un modelo “ideal”. La participación directa de todos los ciudadanos en el gobierno de la comunidad, que era lo que clásicamente se entendía por democracia, sencillamente ahora, en la mayoría de las comunidades humanas formales, no es posible. Por esta razón, Dahl prefiere la adjetivación de la democracia como *poliárquica*: el gobierno de muchos. El término *poliarquía* alude a la moderna democracia representativa, por contraposición a los restantes sistemas políticos, ya se trate de los no democráticos como de los sistemas democráticos anteriores a ella. Dahl destaca los requisitos y condiciones que debe cumplir un proceso democrático a la hora de tomar decisiones: todos los ciudadanos deben tener oportunidades iguales para expresar, descubrir y validar sus preferencias a la hora de tomar decisiones la comunidad política a la que pertenecen (la participación efectiva); deben disfrutar de la igualdad de voto; de la oportunidad de decidir sobre qué temas hay de tomar decisiones (control de agenda). En definitiva, la democracia debe incluir a todos los miembros de la comunidad en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, para Dahl (1957, 1971; 1989; 1993), el régimen democrático debe caracterizarse porque abriga determinadas instituciones y prácticas como: unas elecciones libres y limpias; el sufragio universal, que permite a todos los ciudadanos en la plenitud de sus derechos participar en la elección de los representantes;¹⁸ el derecho a ser elegido; la libertad de expresión; la posibilidad de disponer de información alternativa y la libertad de asociarse. Otros autores, como, por ejemplo, Giovanni Sartori (1991; 2007), además de compartir las ideas de Dahl, destacan la importancia que reviste, para la caracterización de la democracia, la variedad de los partidos políticos, el pluralismo, la oposición sin censura, la movilización social y la protección de las minorías.

¹⁷ Held (2006) denomina *pluralismo* al enfoque de Dahl que tiene como objetivo la descripción del funcionamiento real de la democracia, al tiempo que valora su contribución al desarrollo de la sociedad contemporánea. Dicho de otro modo, Dahl ha tratado de definir la democracia de un modo descriptivo-explicativo. Para este autor, el pluralismo garantiza el gobierno de las minorías, se preocupa por los derechos del ciudadano, por la libertad de expresión y de organización, por el sistema electoral competitivo, al que deben comparecer al menos dos partidos, por los múltiples grupos de presión, por cómo funcionan las normas constitucionales en un contexto de culturas políticas diversas.

¹⁸ Norberto Bobbio (1994) también enfoca su análisis no tanto en los líderes, sino en el ciudadano y en su derecho a elegir entre distintos candidatos.

Junto a estos requisitos generales, Dahl (1957; 1971; 1989; 1993) y Lipset (1959) destacan también la importancia de la educación en la consecución y el despliegue de la democracia. A la educación se le atribuye la capacidad para evitar que el difícil acceso a la información, propio de las sociedades actuales, derive en intentos de manipulación. Por otra parte, la cultura política, la experiencia histórica del Estado, la estructura de clases en la sociedad y, en particular, la dimensión sociológica de la clase media; la estructura política y constitucional del Estado y otros factores externos¹⁹ también pueden favorecer, según Diamond (1977), Linz (1992) y Lipset (1959), la implementación de los requisitos y las condiciones que hacen posibles los valores democráticos y su disfrute como la soberanía, la igualdad y las libertades políticas y civiles de los ciudadanos.

Junto a éstas, otra de las condiciones que contribuyen a caracterizar la democracia, condición que fue identificada por Weber (1922/1964) y retomada luego por Huntington (1991; 1994), está constituida por el liderazgo político, que es el eje central de esta investigación. Huntington dedica especial atención en la importancia de las élites. De hecho, considera que uno de los motores de la historia más potentes y visibles son los líderes políticos, ya que en ellos recae en muchas ocasiones la responsabilidad de adoptar las decisiones determinantes. Son ellos los que tienen la última palabra en los acontecimientos políticos y sociales. De ello se desprende que no es suficiente que existan las condiciones económicas²⁰ y sociales que requiere la democracia. En situaciones en las que esas condiciones concurren, pero en las que la democracia no ha terminado aún de imponerse, es necesario, además, que haya líderes que encabezen el movimiento político y social que deberá conducir hasta ella. Przeworski (2010) matiza que los líderes políticos que deseen establecer la democracia deben manejar una estrategia que, para ser óptima, debe incluir compromisos previos y, después, sobre todo, firmeza.²¹ Las ideas de Huntington son una referencia de nuestra hipótesis de que el liderazgo puede tener cierta influencia en el éxito o el fracaso de los procesos de cambio político hacia el régimen democrático, aunque somos conscientes de que los líderes políticos no pueden, simplemente mediante el deseo y la simple

¹⁹ Los factores exteriores se refiere básicamente a las instituciones internacionales como por ejemplo el Vaticano, OTAN, la UE que pueden estimular positivamente a las regiones a realizar reformas importantes hacia la vida democrática para poder incorporarse a ellas.

²⁰ Las investigaciones detalladas de Dahl (1957; 1971; 1989; 1993), Lipset (1959) y Vanhanen (1997) llevaron a la conclusión de que el PNB no es la única causa, ni tan siquiera la principal, para que surja la democracia.

²¹ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el 5.2. del capítulo 5.

voluntad, crear una democracia sin la presencia las condiciones sociales, económicas y externas adecuadas que han sido citadas anteriormente.

Huntington (1991; 1994) reconoce que determinadas condiciones favorables para la instauración de la democracia deben hallarse presentes en la situación histórica en la que se advierte que podría producirse un proceso de cambio hacia ella. No obstante, para que ese proceso pueda desencadenarse con posibilidades de culminar con éxito se requiere la presencia, en esa situación, de dirigentes políticos que deseen correr el riesgo de liderarlo.

En tiempos más cercanos se advierte que se está tendiendo a definir a la democracia desde un enfoque empírico, de naturaleza esencialmente descriptiva y taxonómica si se quiere. Las ideas principales de los teóricos contemporáneos en relación con la democracia como Bobbio (1994), Dahl (1957; 1971; 1989; 1993), Huntington (1991; 1994), Sartori (2007) y Schumpeter (1976), entre otros, aunque con distintos matices, nos han presentado una visión procedimental del concepto, al que han coincidido en definir como un conjunto de condiciones y procedimientos que promueven y garantizan, con carácter igualitario, la más amplia participación ciudadana en la toma de decisiones políticas colectivas con las que se gobierna a la comunidad o se intenta atender a las demandas ciudadanas y resolver los conflictos sociales.

A partir de este concepto de democracia, que surge y se consolida al término de una larga evolución del mismo a través del tiempo, como ha puesto de manifiesto nuestra somera revisión bibliográfica y al que se podría calificar de algún modo como el contenido esencial estándar del mismo en la actual situación histórica, cabe destacar tres cuestiones fundamentales.

En primer lugar, para que los ciudadanos puedan participar activa y verdaderamente en el proceso democrático es primordial la existencia, tanto constitucional o normativa como también en la práctica, de un conjunto de derechos y libertades fundamentales que hagan posible esa participación. Entre ellos, cabe identificar entre otros los derechos a elegir, a votar, a oponerse, a debatir, a expresarse, a informarse o a formar asociaciones, Dahl los denomina derechos políticos primarios, puesto que son parte integral del proceso democrático y están ontológicamente unidos al mismo. En tanto en cuanto exista un régimen democrático, y para que sea reconocido como tal, deben existir estos derechos políticos primarios (Dahl, 1989). Por eso, en los procesos de cambio hacia la democracia, resulta esencial que en un momento adecuado se produzca el establecimiento de una ley de naturaleza constitucional en la que claramente estén definidos tales estos derechos políticos primarios.

En segundo lugar, existe una relación estrecha entre democracia e igualdad. En un contexto democrático, los individuos son ciudadanos, es decir, portadores de iguales derechos y obligaciones, consustanciales a su condición de miembros de la comunidad política. La igualdad entre todos los ciudadanos constituye un elemento fundamental para definir a este tipo de régimen político. En este aspecto, las cuestiones planteadas por Marx (1880/2005) acerca de las contradicciones que resulta posible advertir entre la igualdad política y la igualdad económica han tenido sin duda una gran trascendencia, hasta el punto de haber conseguido que se produjera un evidente acercamiento entre los conceptos de libertad y el de igualdad económica, más allá de la mera igualdad de derechos, cuya más evidente consecuencia en el ámbito de la experiencia política de los países de Occidente cabe advertirla en el concepto y en la praxis política del Estado del Bienestar, cuya existencia se ha convertido probablemente en una de las características inexcusables de una democracia.²²

En tercer lugar, para que estos derechos y libertades legalmente reconocidos gocen de una existencia real, es necesario que exista una serie de límites frente a la acción del gobierno y de sus poderes, orientados a garantizar su respeto y protección efectiva ante cualquier tipo de dominio. Entre los mecanismos de control establecidos para lograr este fin, los más habituales son la separación de poderes, especialmente la independencia efectiva del poder judicial, y los sistemas de frenos y contrapesos.

Estos tres elementos: reconocimiento de los derechos y libertades; iguales derechos y libertades individuales, separación y limitación del poder político, todo ello reconocido por una ley constitucional, son definitorios de la democracia habitualmente denominada *democracia liberal*. Aunque, hasta el día de hoy, el concepto de democracia sigue siendo objeto de debates académicos continuos que presentan múltiples variantes, estos tres elementos parecen suficientes para la caracterización precisa del concepto.

Por supuesto que estos requisitos de la democracia no son elementos novedosos. En cierto modo, constituyen una síntesis de cómo ha evolucionado la cultura desde la Grecia clásica donde se forjó el concepto de democracia y desde el modelo mixto y representativo del Imperio de Roma, pasando por las ideas liberales y de protección del individuo frente al Estado generadas por la Ilustración y consagrados por las revoluciones americana y francesa, por la ideología marxista que se centra en las condiciones mínimas en materia de igualdad

²² Mientras desde el prisma del neoliberalismo –de la gobernanza y de la gobernabilidad– se reemplaza al Estado por el mercado para proveer de esos servicios. Es un debate central en Europa desde la crisis de 1970 que se ha recrudecido tras la crisis financiera de 2008.

económica que se consideran imprescindibles para que el ejercicio de la democracia resulte posible, por la separación de poderes predicada por Montesquieu (1716/2007), por las ideas de Dahl (1971; 1989) y por la incorporación del concepto de pluralismo, entre otros. El reflejo de estas ideas y peculiaridades adquiridas a lo largo de la historia se observa también en la lengua. En el Diccionario de la Real Academia Española, los significados de la palabra “democracia” no son determinantes, en el sentido de cerrados,²³ sino que la idea original de “*gobierno del pueblo*” (ejercido directamente o a través de los representantes), en las enmiendas que serán incorporadas a la edición vigésimo tercera, se ha ido matizando hacia la idea de votos, de ideología, de igualdad de derechos o de participación colectiva en la toma de decisiones, bien en forma directa o a través de representantes, pero no se ha dado aún cabida a la noción de liderazgo.

Las democracias, como hoy las entendemos, deben ofrecer como mínimo elecciones libres y competitivas para la selección de los representantes políticos, derechos civiles básicos y, en tercer lugar, reglas del juego político claramente establecidas que protejan efectivamente las libertades democráticas. En este orden de cosas, resulta evidente que varios países, incluyendo España²⁴ y Lituania²⁵, después de haber sufrido experiencias autoritarias sumamente traumáticas, lograron avanzar en la construcción y consolidación de una democracia, a la que así llamamos desde un enfoque político clásico y convencional, mientras que Dahl la denominaría *poliarquía*. Obviamente los indicadores citados en este párrafo no son suficientes para describir una democracia, aunque aparezcan como elementos importantes en la valoración de un régimen y en su definición como democrático.

Pero también hemos observado que definir la democracia implica muchas dificultades, a pesar de que, en el sentimiento general, como diría Winston Churchill²⁶, se configure como la menos mala entre todas las formas políticas.

Teniendo en cuenta estas premisas del concepto de *democracia*, resulta más sencillo entender lo que no es la democracia. En este sentido, consideramos que no es democrático un

²³ Para la Real Academia Española, de acuerdo con el avance de la vigésima tercera edición, artículo enmendado, el concepto de democracia tiene varias acepciones: como forma de gobierno en la que el poder político es ejercido por los ciudadanos; país que tiene esta forma de gobierno; doctrina política según la cual la soberanía reside en el pueblo, que ejerce el poder directamente o por medio de representantes; forma de sociedad que practica la igualdad de derechos individuales, con independencia de etnias, sexos, credos religiosos entre otros; participación de todos los miembros de un grupo o de una asociación en la toma de decisiones.

²⁴ Véase el apartado 1.5.1. del capítulo 1.

²⁵ Véase el apartado 1.5.2. del capítulo 1.

²⁶ Discurso pronunciado en la Cámara de los Comunes, 11 de noviembre de 1947: “*Democracy is the worst form of government, except for all those other forms that have been tried from time to time*”

régimen que no cumple con los requisitos mínimos de la democracia anteriormente destacados.²⁷

El paso de un régimen no democrático a la democracia puede definirse en términos generales como una *transición*, proceso político que se ha convertido a lo largo de los últimos treinta años en objeto de estudio de numerosos investigadores procedentes del campo de las Ciencias Políticas, de la Sociología, de la Economía y, en menor medida, de la Historia. Entre otros expertos en la materia podemos destacar a Dankwart Rustow (1970), posteriormente, a Acemoglu y Robinson (2010), Carothers (2002), Fishman (1990), Huntington (1994), O'Donnell y Schmitter (1988), Pevehouse (2005), Przeworski (2010) y Soresen (1993), cuyos estudios se centraron en sistematizar las fases de los procesos de democratización.

La transición política, como acertadamente matiza Maravall y Santamaría (1988), no solamente lleva consigo la sustitución de un régimen preexistente por otro sino el proceso de cambio que conlleva la sustitución de las normas, de las reglas de juego y de instituciones asociadas al régimen anterior por otras diferentes. En palabras de Tusell, se trata de todo un proceso de ingeniería política (Tusell, 1997a; 1997b). Así entendida la transición, cobra importancia la idea de que está constituida por una acción orientada hacia una determinada definición de las reglas del juego político, que se desarrolla en un determinado marco normativo e institucional (Martínez Rodríguez, 2009).

Al analizar las transiciones aparece enseguida un elemento clave que define a estos procesos: la incertidumbre (O'Donnell, Schmitter y Whitehead, 1994). El contexto de incertidumbre que envuelve a los procesos de transición no permite definir de antemano las estrategias y los comportamientos de los actores involucrados. Así, el argumento central de las transiciones, según Martínez Rodríguez (2009), no es ajeno al alto grado de indeterminación que caracterizará inevitablemente a las acciones políticas de los actores, en tanto que son parte de un proceso de redefinición tanto de un contexto incierto como de sí mismos en ese marco.

Además, el proceso de transición, el proceso de cambio político, puede sustanciarse según diversas opciones²⁸ respecto de cómo llevarlo a cabo: reforma, ruptura, revolución,²⁹

²⁷ Para la forma específica de lo que no es la democracia véanse los trabajos de Arendt (1974), Bobbio (1955; 1994), Friedrich y Brzezinski (1965), Huntington (1991; 1994), Linz (1992; 1996) entre otros.

²⁸ La selección de la vía de cambio depende de varios elementos, entre los cuales, como bien dice Martínez Rodríguez (2009), se encuentra la evaluación del nivel de agotamiento de los recursos del régimen autoritario y de las relaciones entre la coalición que apoya al viejo régimen y las coaliciones opositoras al mismo. La relación

de difícil predictibilidad por lo que se refiere al comportamiento de los actores y en las que, en todo caso, es posible advertir que las acciones de carácter intrépido pueden producir resultados notorios.

Cabe precisar que no siempre la transición culmina en la democracia consolidada. Como bien matiza Sørensen (1996) el proceso puede llevar a la democracia con límites, no consolidada o con problemas sociales relevantes que permanezcan sin resolver. Su preocupación se justifica por el hecho de que el número de democracias exitosas a nivel mundial, según el recuento realizado en 2002, no supera el 20% de los países existentes (Carothers, 2002). El análisis más actual realizado por *Economist Intelligence Unit* (2011) indica que solamente el 15% de los países pueden ser considerados democracias.

Seguramente las causas de tan bajo porcentaje de democracias consolidadas están relacionadas con muchos factores objetivos tales como la economía, la educación, la cultura política, entre otros. Sin embargo, nuestra preocupación se polariza en torno a la indagación sobre si el liderazgo, y el estilo con el que se manifieste, pueden tener influencia en el éxito o fracaso de una transición política. Esta cuestión nos animó a describir los estilos de liderazgo de dos democracias que hoy en día son consideradas como ejemplares y ver si la transición con éxito hacia una democracia requiere de un estilo de liderazgo peculiar.

Una vez descritos los tres conceptos que interesan a nuestro estudio: *democracia*, su antónimo y la *transición*, estimados oportuno enmarcar los dos casos de nuestro interés: España y Lituania, en su contexto histórico, destacando el protagonismo que para sus procesos respectivos desempeñó la presencia de cuatro dirigentes políticos: Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.

entre las formas de cómo se llevó a cabo la transición y el éxito o el fracaso de la misma ha sido tratada por Karl (1999) en su análisis sobre los casos de Latinoamérica.

²⁹ La vía más radical es la revolución que se caracteriza por la utilización de la violencia y la fuerza a través de un movimiento de masas (Oksenberg, 1998). El término intermedio es la ruptura. Y la forma más gradual sería la reforma política -Huntington (1994) prefiere la noción de *transformación* en este caso- que se caracteriza por la legitimación del nuevo sistema político de manera pacífica, un pactismo que implica el reparto del poder entre los elementos más importantes del Estado sin la existencia de un levantamiento militar o *desde arriba hacia abajo*, en palabras de Krupavičius (2004).

1.2. Aproximación a los países del estudio: España y Lituania

La elección de estos países se debe al interés de comparar dos países europeos que disfrutaron en su pasado histórico de experiencias democráticas, que participaron en la tercera ola de democratizaciones (Huntington, 1994) y que han tenido un punto de destino similar aunque partieran de orígenes muy diferentes: en un caso el Este y en el otro el Oeste, es decir, desde pasados inmediatos relacionados con la experiencia histórica comunista, es decir, del socialismo real, por un lado y con regímenes de extrema derecha sobrevivientes de la Segunda Guerra Mundial, como el franquista por otro. Además, pretendemos comparar dos países que actualmente pertenecen al grupo de democracias consolidadas y que ocupan la posición 39 (Lituania) y 16 (España) entre 169 países estudiados por el análisis realizado por *Freedom House* en 2007.³⁰ Sin duda alguna, resulta obvio que, desde un enfoque histórico, se trata de dos procesos diferentes. No obstante presentan una fenomenología muy relevante en común: su periodo de transición política transcurrió sin enfrentamiento militar, de manera relativamente pacífica (salvo la incidencia de sendos Golpes de Estado fallidos en ambos países).

En todo caso, conviene advertir que el objetivo esencial de nuestra investigación no va a consistir en la comparación entre las dos transiciones políticas en sí sino entre los estilos de liderazgo de dos líderes políticos españoles y de dos lituanos entre los más relevantes que protagonizaron el periodo de la transición hacia la democracia en España y Lituania, con la finalidad de definir si sus respectivos estilos de liderazgo, que contribuyeron a hacer posible el éxito de las transiciones en las que desempeñaron un protagonismo central, tuvieron algo en común.

En el caso español centramos nuestra atención en el análisis del liderazgo de Juan Carlos I y de Adolfo Suárez y en el caso lituano analizamos los liderazgos de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.

³⁰ La organización *Freedom House* se dedica a analizar y situar los países (basándose en la obra de Dahl (1957) en un *ranking* mundial a través de 12 indicadores relacionados con las libertades civiles y derechos políticos democráticos para lo que considera a más de 190 países desde 1972.

Previamente a la contextualización de la actuación de los líderes políticos consideramos indispensable establecer los límites cronológicos de ambas transiciones.

En el caso español, el momento que puede identificarse como el inicio de la transición, en palabras de Cotarelo (1994), es uno de los temas que ha suscitado mayores debates entre los investigadores. Maravall y Santamaría (1988), por ejemplo, lo relacionan con la muerte de Carrero Blanco en diciembre de 1973. Sin embargo, otros autores lo localizan en la muerte de Franco, en noviembre de 1975, o la destitución de Arias Navarro, en junio de 1976.

En el caso de Lituania, aunque existe mayor consenso académico, los investigadores señalan dos fechas posibles: el año 1988, en el que tuvieron lugar los primeros contactos entre el régimen y la oposición o la fecha de la fundación del movimiento *Sąjūdis* (3 de junio de 1988) (Laurinavičius y Sirutavičius, 2008).

En este estudio hemos optado por situar el inicio de la transición en el caso español en el momento de la muerte de Franco (noviembre de 1975) y, en el caso lituano, en el día en el que tuvo lugar la primera reunión pública del movimiento reformista democrático *Sąjūdis* el 3 de junio de 1988. Ambos acontecimientos simbolizaron, en España y en Lituania respectivamente, el fin de una época y el comienzo de otra.

La fecha límite de clausura del proceso de transición y comienzo de la fase de la consolidación del régimen democrático, también ha dado lugar a numerosos debates, aunque aquí existe más unanimidad. La fecha de las elecciones generales de 1982, en las que el Partido Socialista Obrero Español, con su líder Felipe González a la cabeza, ganó las elecciones, puede razonablemente ser considerado como el momento de cierre del proceso de la transición política española. En Lituania, ese momento viene determinado por las elecciones generales de 1996, que fueron ganadas por el partido conservador liderado por Vytautas Landsbergis.

No se pueden analizar con rigor los procesos de transición sin una adecuada contextualización atendiendo al paisaje cronológico dibujado en los límites temporales establecidos en este trabajo y de acuerdo con el objetivo principal de nuestra investigación y la lógica comparada de nuestro estudio. Nos limitaremos a unas breves notas para contextualizar la investigación sin pretender ofrecer un análisis histórico.

1.2.1. Transición española

En esta aproximación al contexto español nos referimos sucintamente a la historia de la transición española con el fin de situar a los dos líderes en los que hemos centrado nuestro interés: Juan Carlos I y Adolfo Suárez, sin ánimo de abordar un resumen de la historia de España en la mayor parte del siglo XX.

Tras el final de la Guerra Civil en España (1939) se estableció un régimen autoritario en el que el general Francisco Franco asumió con carácter vitalicio la función de Jefe del Estado. La dictadura franquista se apoyó sobre lo que se ha llamado el nacional catolicismo y fomentó una cierta forma de nacionalismo español, rechazando la ideología comunista y negando derechos democráticos –prohibición de las asociaciones sindicales, los partidos políticos y el derecho de huelga, entre otros-. Para controlar mejor el Estado, ejerció una fuerte censura de los medios de comunicación en todo el territorio nacional (Carr, 1996; Carr y Fusi, 1991; Neila, 1995; Soto Carmona, 2005).

Los factores que hicieron posible el inicio de la transición política española hacia la democracia, a nuestro juicio, fueron varios. Hubo, ciertamente, un factor internacional (la caída de los regímenes autoritarios en Portugal y Grecia, que convirtieron al franquismo en la última dictadura de la Europa occidental). Se produjo también un crecimiento de la conflictividad social y laboral, que se originó en paralelo con una sostenida evolución de la coyuntura económica española hacia el crecimiento que se manifestó durante los últimos quince años del franquismo, tras el plan de estabilización económica que se puso en marcha en 1959-60, lo que generó a su vez cambios sociales muy relevantes en el país, tales como: el éxodo rural al mundo urbano; una cierta mejora del nivel de vida y la emergencia de una clase media; el aumento de los movimientos de protesta protagonizados esencialmente desde el mundo del trabajo, de la educación y de la cultura; la erosión en el apoyo de la Iglesia Católica que, al socaire del Concilio Vaticano II, estimularía sensibilidades partidarias hacia la democratización³¹; el impacto de la crisis económica generada a su vez por la crisis del petróleo, con altas tasas de inflación -12% anual, el doble que la media de los países de la OCDE³²- y un fuerte crecimiento del paro, en una economía demasiado intervenida, con un

³¹ Consideramos que las dos fuerzas principales de la permanencia de la dictadura franquista fueron el apoyo de la Iglesia y las Fuerzas Armadas. Cuando la primera cambia su orientación hacia la democracia, la dictadura pierde una fuerza de apoyo trascendental.

³² Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico que agrupa a 29 de los países más ricos del mundo en una institución que proporciona a los gobiernos una plataforma de discusión para desarrollar y perfeccionar sus políticas económicas y sociales.

sector público ineficiente y el temor de los últimos gobiernos franquistas a aplicar una dura política de ajuste; la influencia intelectual en casi todos los ámbitos de la sociedad española del paradigma democrático europeo como objetivo determinado por la posición geoestratégica y por la historia del país (Carr y Fusi, 1991; Carr, 1996; Neila, 1995; Soto Carmona, 2005), entre otras consideraciones. Todo ello se precipitaría al hilo de un acontecimiento fundamental, la muerte del dictador Franco el 20 de noviembre de 1975, que aceleraría la desintegración del régimen autoritario.

En el presente análisis de los factores del cambio centraremos la atención en el liderazgo durante la transición hacia la democracia ejercido por dos líderes españoles muy estudiados e internacionalmente reconocidos. Uno de ellos es Juan Carlos I, quien después de la muerte de Franco asumió la jefatura de Estado, y el otro, Adolfo Suárez, que en 1976 fue designado para ejercer el cargo de presidente del Gobierno.

El 22 de noviembre de 1975, el príncipe Juan Carlos fue proclamado Rey de España ante las Cortes, lo que suponía la asunción de un poderoso conjunto de atribuciones para reinar y gobernar otorgadas por el dictador y legitimadas en las normas jurídicas entonces vigentes. El primer gobierno del Rey, presidido por quien había sido presidente del último gobierno de Franco, se constituyó el 12 de diciembre de 1975.

En los primeros lances de la transición, los apoyos con los que contaba el Rey para iniciar el camino hacia la democracia, una vez elegido ese escenario como objetivo para la transición, fueron escasos, al menos en apariencia, incluso en el seno de aquel gobierno. Por ello, consideramos esenciales las decisiones tomadas por el Rey acerca de la elección de su equipo fiel y de la actitud que se promovería desde dicho equipo en el seno de la estructura del poder político, con el fin de ganar más libertad para diseñar e implantar el escenario de futuro por él elegido. En este orden de cosas y con esa finalidad se producirán, entre la muerte de Franco y el verano del año siguiente, cambios esenciales en dos de las más altas posiciones políticas formales de poder según las normas entonces vigentes: la posición del presidente de las Cortes y del Consejo del Reino y la Presidencia del Gobierno.

El nombramiento de Torcuato Fernández-Miranda como presidente de las Cortes y del Consejo del Reino³³ se produjo el 2 de diciembre de 1975, inmediatamente después de la muerte de Franco en función de una circunstancia casi providencial. En efecto, ese era precisamente el momento en el que las normas vigentes del franquismo imponían que el

³³ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el 5.2.1.1. del capítulo 5.

anterior presidente de las Cortes, Alejandro Rodríguez de Valcárcel, cesara y se pudiera nombrar un nuevo presidente.

Otra de las decisiones determinantes del Rey fue la sustitución de Arias Navarro, que no parecía muy dispuesto a abordar los notables cambios políticos que la Corona y el país requerían y que se había limitado a aceptar la existencia de un tipo muy desvaído de asociaciones políticas pero no el establecimiento y el reconocimiento de verdaderos partidos políticos, como acabó por hacer el gobierno de Adolfo Suárez³⁴ a partir de julio de 1976. El desencadenamiento de una serie de graves incidentes, como los de Vitoria y Montejurra,³⁵ y la celebración de manifestaciones pro-amnistía, junto con la percepción generalizada del carácter continuista y la inmovilidad del gobierno de Arias Navarro respecto a las expectativas y el ritmo de la transición a la democracia, influyeron en la decisión adoptada por don Juan Carlos I en el sentido de sustituirlo.

El 5 de julio de 1976 Adolfo Suárez juró su cargo ante el Rey, después de haber sido designado mediante el procedimiento establecido por el franquismo, en el que desempeñó un papel decisivo Fernández-Miranda. Un político poco conocido, vinculado a las instituciones del régimen anterior lo justo como para que, al menos en el inicio de su mandato, los inmovilistas no lo rechazaran abiertamente, pero dispuesto a asumir desde la presidencia del gobierno la gestión de las reformas necesarias para promover la democracia. Suárez se mantuvo en el poder cuatro años y medio.

El 16 de septiembre de 1976 se presentó públicamente el Proyecto de Ley para la Reforma Política (LRP), la puerta hacia la democracia.³⁶ La autoría del proyecto por lo que hacía referencia a su diseño técnico jurídico pertenecía por completo a Torcuato Fernández-Miranda.

³⁴ Ninguno de los líderes principales de la transición, incluyendo a Adolfo Suárez, habían sido figuras importantes de la política (antes de 1936), excepto Santiago Carrillo y Josep Tarradellas.

³⁵ El incidente de Vitoria sucedió el 3 de Marzo de 1976. Como consecuencia de una huelga general cuyo objetivo era detener la actividad industrial y ciudadana (se estimó el paro en un 80% de una población activa de 50.000 personas) se produjo una alteración del orden público que ocasionó cinco muertos y más de 150 heridos de bala de policía. El incidente de Montejurra sucedió el día 9 de mayo. Allí personas de ultraderecha se enfrentaron a los carlistas que experimentaban una significativa evolución hacia la democracia en los últimos años del franquismo. En el tiroteo resultaron dos muertos y varios heridos.

³⁶ Un aspecto de gran interés en nuestro estudio es investigar si Adolfo Suárez tenía planificado, antes de ser nombrado como presidente del Gobierno, el brillante proyecto en el que consistió la LRP ¿Hasta qué punto tenía aquel proyecto en mente? Según algunos entrevistados, antes de ser nombrado presidente del Gobierno presentó un papel al Rey con su plan previsto acerca de la forma de llevar a cabo la transición política de manera pacífica. Otros, en cambio, se oponen, afirmando que tal papel nunca existió.

Con Suárez en el poder, comenzó un sostenido forcejeo entre el presidente y la oposición por el control del proceso de transición. A la vista de los resultados puede afirmarse que Suárez consiguió en general mantener la iniciativa y adquirir la necesaria credibilidad. Uno de los objetivos prioritarios fue evitar que los comunistas, y la oposición en general, marcaran el ritmo de las reformas que fueran instrumentándose. En numerosas entrevistas realizadas con el entorno cercano de Adolfo Suárez se confirma que, a lo largo del mes de agosto de 1976, Suárez se entrevistó con varios líderes de la oposición, entre los que se incluía a Felipe González y Alfonso Guerra, en quienes causó una impresión favorable. Mantuvo también contactos secretos con Santiago Carrillo, líder a la sazón del Partido Comunista de España, a quien instó para que no dificultara la transición. La legalización del Partido Comunista, que se consideraba indispensable como prueba definitiva del cambio político que se estaba instrumentando, se produjo en la Semana Santa de 1977.

Para cuando se pudieron convocar, al amparo de lo dispuesto en la Ley para la Reforma Política, las primeras elecciones democráticas que se celebraban en España después de la Guerra Civil cabe subrayar que ya habían sido incorporados a la legislación española y dotados de la adecuada protección judicial la mayoría de los derechos y libertades civiles que se hallaban definidos en aquellos días por diversos tratados y convenciones internacionales. Las primeras elecciones democráticas se celebraron el 15 de julio de 1977. Fueron ganadas por mayoría absoluta por Unión de Centro Democrático, el partido que encabezaba Adolfo Suárez.

El 25 de octubre de 1977 los principales partidos políticos, con el apoyo de las asociaciones empresariales y del sindicato de clase CCOO, que, sin embargo, como la propia UGT, no participaron ni en la negociación ni en la firma de los instrumentos que la consensuaron, acordaron una política económica dirigida a procurar la estabilización. Estos acuerdos recibieron la denominación de Pactos de Moncloa.

El 27 de diciembre de 1978, el Rey promulgó ante las Cortes una Constitución que era fruto del acuerdo entre todos los partidos políticos. La población española la aprobó por una mayoría del 88,54%, en un referéndum en el que la participación alcanzó el 67,11%. España quedó definida como una Monarquía Parlamentaria en la que se le mantuvo al Rey un conjunto muy limitado de funciones de naturaleza esencialmente representativa. Con independencia de este papel representativo, que le hace símbolo de la unidad y de la independencia, el Rey, en la Constitución, arbitra y modera el funcionamiento regular de las instituciones y, por ejemplo, promulga las leyes, convoca y disuelve las Cortes, convoca

referendos, propone y cesa al presidente, ejerce el derecho de gracia, declara la guerra y hace la paz, aunque todas estas decisiones requieren ser refrendadas por el presidente del Gobierno, por las Cortes Generales o por el presidente del Congreso.

Las elecciones legislativas de 1979 dieron de nuevo el triunfo a la UCD de Adolfo Suárez, que, sin embargo, decidió dimitir³⁷ como presidente del Gobierno en 1981, siendo reemplazado por Leopoldo Calvo Sotelo, también perteneciente a la misma formación política.

Los problemas internos de UCD, en la que ya empezaba a manifestarse un proceso de descomposición, que pudieron tener influencia en la dimisión de Suárez, así como la incidencia de los problemas de orden público originados por el terrorismo, coincidieron en el momento de esa dimisión con los anhelos del sector residual proclive al régimen autoritario y dispuesto a acabar con la democracia. Y así, el Rey tuvo que ejercer de puente entre la irritación militar y las necesidades de la política, asumiendo su responsabilidad de jefe de las Fuerzas Armadas durante el intento de golpe de Estado que tuvo lugar el 23 de Febrero de 1981³⁸. Un grupo de guardias civiles irrumpió en el Congreso y retuvo a los diputados como rehenes mientras el general Milans del Bosch apoyaba el golpe, ocupando con sus tropas la ciudad de Valencia, capital de la región militar del Estado que estaba entonces a su mando. Para muchos (Linz, 1992; Oneto, 2006; Tusell, 1997a), el Rey intervino decisivamente ante estos hechos mediante la emisión de un mensaje televisivo que restauró el orden y la normalidad constitucional. Según esta consideración, esa intervención del Rey habría representado un gesto simbólico de cierre de la transición española hacia la democracia, que habría terminado por configurarse como un proceso de reforma que fue de la ley a la ley y no como un proceso de ruptura. Esta es la versión que podríamos considerar más consolidada entre quienes describieron y explicaron los pormenores del golpe fallido del 23F.

El 28 de octubre de 1982 se celebraron nuevas elecciones generales. El PSOE obtuvo la mayoría absoluta, siendo investido Felipe González, su Secretario General, como presidente del Gobierno. Según algunos investigadores, este hecho podría ser considerado

³⁷Una de las cuestiones que todavía hoy cabe preguntarse es por qué razones el Rey aceptó la solicitud de dimisión de Adolfo Suárez sin ejercer la más mínima presión para que el presidente volviera a reflexionar sobre un paso tan importante.

³⁸En la actualidad algunas personas, como por ejemplo, el coronel Amadeo Martínez Inglés, cuestiona quién realmente estaba detrás del golpe de estado. Este coronel es autor del libro: “23-F. El golpe que nunca existió”. En su libro sostiene la tesis de que se trató de una operación político-militar-borbónica, dirigida por el Rey Juan Carlos, que estaba enterado de que un grupo de militares ultraderechistas preparaban un movimiento para derrocarlo. Esta tesis y otras similares han inspirado docenas de libros como el de Martínez Inglés, innumerables horas de tertulias y hasta un polémico programa televisivo de falso documental dirigido en 2014 por J. Evole.

como la culminación del periodo de transición y significaría la consolidación definitiva del proceso democrático.

También cabe añadir que el proceso de transición española se vio muy afectado y obstaculizado por atentados terroristas: por un lado, los GRAPO (Grupo de Resistencia Antifascista Primero de Octubre), una organización de izquierda revolucionaria que apareció en 1975; y, por otro lado, la creciente tensión separatista en el País Vasco, con frecuentes actuaciones del grupo terrorista ETA que había llevado a cabo en 1973 el atentado en el que encontró la muerte Carrero Blanco. El proceso se vio también afectado por algunas acciones violentas de grupos de ultraderecha, como el asesinato, en enero de 1977, de un grupo de abogados laboristas en Madrid.

Resumiendo el contexto español, hay que subrayar que, entre finales de 1975 y finales de 1982, se sucedieron seis gobiernos, cinco de los cuales mantuvieron una continuidad en la persona de su presidente, relacionado con el régimen anterior. Después del gobierno de Arias Navarro, de orientación conservadora y con tendencia clara a la prolongación del franquismo, la presidencia del Gobierno fue asumida, en función de una decisión en la que el Rey desempeñó un papel esencial, por Adolfo Suárez, y lo fue a lo largo de cinco gobiernos, aglutinando en torno a su figura la coalición política Unión del Centro Democrático.

La relevancia de Adolfo Suárez en el periodo de la transición es evidente a la vista de las decisiones que tomó, de las negociaciones que desarrolló y culminó, de las persuasiones que logró y del género de dirección del gobierno del país que llevó a cabo, en la que desempeñó un papel decisivo hacia una democracia consolidada. Todo ello le convierte en una de las figuras clave de nuestra investigación.

Otro personaje relevante para esta investigación es el Rey Juan Carlos, que aseguró la estabilidad en el momento de la sucesión y dirigió el proceso de cambio, poniendo en marcha y respaldando un calendario de vigorosas reformas normativas que fueron los pilares de la transición. De hecho, un número considerable de referencias al periodo de transición en España, suscritas por autores españoles, le reconocen al Rey el rol decisivo de “motor del cambio” (Powell, 1991). En este orden de cosas, constituye sin duda un conjunto de decisiones políticas notabilísimo el que aborda Juan Carlos I para desprenderse del contundente y extenso paquete de funciones y competencias que había heredado de Franco, aceptando su sustitución por el escueto y discreto conjunto de funciones y competencias que le ha reservado la vigente Constitución, respecto de cuyas virtudes como elemento de consenso entre las distintas fuerzas políticas cabe reconocerle al monarca una actividad de

catalizador que nadie ha discutido. En el marco de la transición, Juan Carlos toma, entre otras, dos decisiones determinantes del proceso, las que producen los nombramientos de Fernández-Miranda como presidente de las Cortes y del Consejo del Reino, una institución muy importante en el diseño de las estructuras políticas del franquismo, y de Adolfo Suárez como presidente del Gobierno. Fernández-Miranda, pese a sus antecedentes como persona vinculada al franquismo, va a proporcionarle al Rey y al país -a partir casi exclusivamente de su rigor profesional, de sus conocimientos y de su destreza intelectual como catedrático de Derecho Político- el esquema jurídico, sencillo, útil y eficaz, necesario para desmontar el franquismo y sustituirlo por una democracia, tal como se le pidió. En cuanto a Suárez, protagonizó la gestión de ese esquema en el ámbito de una monarquía parlamentaria con eficacia y decisión y con aportaciones que le permitieron trascender el papel de simple ejecutor de un programa político diseñado por otros. Dado que, para efectuar esos nombramientos, el Rey no pudo disponer de las referencias objetivas y condicionantes que, respecto de este género de decisiones, se derivan, en el contexto de la normalidad democrática, de la existencia de elecciones previas, cabe reconocer que al tomar las decisiones que condujeron a tales nombramientos Juan Carlos I asumió riesgos evidentes que la realidad posterior a los mismos acabó por transformar en éxitos reconocidos. En todo caso, parece claro que el proceso español de transición a la democracia pone de manifiesto que en aquella hora y a lo largo de todo el proceso se produjo una evidente sintonía de base entre la visión del Rey y las aspiraciones de buena parte del país, que coincidían en el propósito de estructurar a España políticamente como cualquiera de las democracias de su entorno próximo europeo.

Tanto la figura del Rey Juan Carlos como la del presidente del Gobierno Adolfo Suárez son concebidas como ejemplos históricos idóneos de buen liderazgo a la luz de las negociaciones que realizaron para sacar adelante las leyes y de los proyectos cuya realización abordaron, facilitando el desarrollo de una democracia consolidada. Su comportamiento aportó al proceso una fuerte dosis de distensión, paz, orden y consenso, en vez de confrontación o polarización.

1.2.2. Transición lituana

Con el fin de explicar el contexto temporal en que se produjo la transición lituana a la democracia, mencionaremos someramente una serie de hechos relevantes.

A partir de la ocupación soviética de Lituania en 1940 comenzó una inmigración en masa de rusos y de miembros de otras naciones soviéticas hacia este país, ilustrando la inevitablemente soviétización y rusificación de la vida pública. El 21 de julio de 1940, Lituania recibió el nombre de República Socialista Soviética de Lituania (Lietuvos Tarybu Socialistinė Respublika) y, a partir del 3 de agosto de aquel año, pasó a formar parte de la Unión Soviética, convirtiéndose en la decimocuarta república de la URSS. Las décadas que transcurrieron bajo el dominio soviético provocaron un cambio radical en la economía del país: la tierra fue nacionalizada y se implantó el sistema de granjas colectivas. La vida rural se vio amenazada y se produjo un movimiento de la población hacia las ciudades, debido a la industrialización del país (Krupavičius, 2004; Laurénas, 2001; Petrauskis, 1994; Пихоя, 2000).

No cabe duda de que existieron diversas condiciones que posibilitaron el proceso de transición lituana. No obstante, a nuestro juicio, el factor más relevante que contribuyó a la democratización consistió en la reforma estructural de la vida política y económica de la URSS, a la que se llamó *Perestroika*³⁹, que fue complementada por la *Glasnost*⁴⁰, procesos ambos que se produjeron para sacar a la Unión Soviética de la grave crisis económica que sufría e impulsar su desarrollo. Como se puede comprobar históricamente, la *Perestroika* y la *Glasnost* facilitaron la emergencia y el crecimiento en numerosas repúblicas de movimientos nacionalistas e independentistas cuyo fin era la vuelta a la independencia. Así, las huelgas y las manifestaciones, llevadas a cabo principalmente por los intelectuales, fueron más visibles a partir de 1987 en la República Soviética de Lituania (Laurinavičius y Sirutavičius, 2008; Terleckas, 1993; Юуниене, 1989; Овчеренко, 1989).

En el caso lituano centramos nuestro análisis sobre dos líderes que, a nuestro juicio, aparecen como especialmente relevantes en el periodo de la transición a la democracia. Uno de ellos es el Primer Secretario del Partido Comunista Soviético de Lituania delegado por Moscú en 1988: Algirdas Brazauskas. El otro es Vytautas Landsbergis, líder del *Sąjūdis*.

³⁹ El objetivo de Gorbachov era convertir el sistema de gestión centralizada en un sistema más descentralizado y adaptado al mercado moderno, para lo cual se permitió una cierta autonomía local y el desarrollo de un programa especial para modernizar la industria de ingeniería y los modelos de gestión económicos, que habían sido descuidados.

⁴⁰ Era una política de apertura hacia los medios de comunicación, con transparencia informativa, permitiendo la libertad de expresión y de opinión. La etapa anterior se había caracterizado por la ejecución y la represión de la disidencia y la oposición al sistema. De esta manera, por primera vez, el gobierno soviético se permitía reconocer sus defectos, lo que debía contribuir a resolverlos con mayor rapidez.

El 3 de junio de 1988, aprovechando el debilitamiento del Estado autoritario soviético, un grupo de intelectuales lituanos fundó el *Sąjūdis*, un movimiento pacífico que buscaba la reforma democrática, liderado por Vytautas Landsbergis.

Algirdas Brazauskas, en el ejercicio de su cargo en el Partido, tuvo que participar en las reuniones concertadas por el *Sąjūdis* para tranquilizar a una sociedad civil en la que empezaban a producir su efecto la crisis económica y la percepción de los cambios que empezaban a manifestarse en la *democracia socialista*, sin que terminaran de perfilarse las soluciones que devendrían tras ella. Se trata del período de la existencia terminal de la Unión Soviética que algunos especialistas han denominado de *democracia plural*.

A finales de 1989, los cambios en la Constitución y la separación del Partido Comunista lituano, dirigido por Algirdas Brazauskas, del Partido Comunista de la Unión Soviética fueron los primeros pasos hacia la democratización y, por consiguiente, hacia la vuelta a la independencia lituana. Como puede comprobarse históricamente, en el caso lituano los conceptos de independencia y democracia fueron unidos, mientras en el caso español la preocupación se limitaba a la democratización.

En marzo de 1989, los representantes del *Sąjūdis* ganaron la elección para el Soviet Supremo, el cuerpo legislativo más alto de la Unión Soviética, y así comenzó la lucha desde dentro, en pro de los intereses lituanos. A instancias del *Sąjūdis*, la legislatura comunista lituana también emitió una declaración, en mayo de 1989, proclamando que las leyes de Lituania reemplazarían a las de la Unión Soviética.

El 23 de agosto de 1989 los tres países bálticos (Lituania, Letonia y Estonia) llevaron a cabo una acción conocida como la Cadena Báltica, cuyo objetivo era llamar la atención de la opinión mundial sobre el pacto entre Ribbentrop y Molotov, aprovechando la celebración de su 50 aniversario y al amparo del cual se consumó la ocupación de estos países por la Unión Soviética. La Cadena Báltica consistió en que unos dos millones de personas se tomaron de las manos para formar una cadena humana de 650 kilómetros que cruzó Vilnius, Riga y Talin (Laurinavičius y Sirutavičius, 2008, Landsbergis, 1990; 2000; 2007).

En febrero de 1990, los representantes del *Sąjūdis* ganaron las elecciones al Parlamento, y el 11 de marzo se proclamó la restauración de la Independencia lituana. Vytautas Landsbergis fue elegido Presidente del Parlamento. El difícil período de la transición entre la independencia *de facto* y *de jure* había comenzado.

El 13 de enero de 1991, el Ejército soviético tomó la televisión, la radio y otras instituciones estatales lituanas esenciales que en ese momento se hallaban bajo la jurisdicción de las autoridades y de las leyes lituanas. Personas desarmadas ofrecieron resistencia contra el ejército de forma pacífica y 14 de ellas perecieron en el curso de la crisis. Esta fue la principal causa del fracaso de este fallido golpe de Estado.

El golpe de Estado de agosto de 1991 que se produjo en Moscú contra Gorbachov trajo como consecuencia la independencia definitiva de Lituania, que fue aceptada por Moscú en septiembre de 1991. Solo después de este hecho los países de todo el mundo se atrevieron a reconocer la Independencia lituana: así lo hicieron 94 Estados en enero de 1992. Antes lo había hecho Islandia, el 11 de febrero de 1991.

Con todo, fueron los antiguos comunistas de Lituania quienes organizaron el nuevo sistema político tras la independencia. La coalición *Sąjūdis* no pudo mantener su liderazgo político por mucho tiempo, probablemente debido a los problemas ocasionados por las privatizaciones, el cambio de moneda y la gran inflación que se produjo, que contribuyeron a que terminara por producirse una alternancia en el poder. El Partido Democrático del Trabajo (el antiguo Partido Comunista de Lituania) obtuvo la mayoría de los escaños en el Parlamento en febrero de 1992 y su jefe, Algirdas Brazauskas, fue elegido presidente del mismo y presidente en funciones de la República de Lituania hasta la celebración de las elecciones presidenciales directas, que él mismo ganó en febrero de 1993 con un 60,1% de los votos a favor.

El apoyo popular al nuevo gobierno de Brazauskas decreció pronto. Probablemente los problemas económicos del país tuvieron alguna incidencia en este proceso (Krupavičius, 2004). En las elecciones legislativas de octubre de 1996 resultó vencedor de nuevo el *Sąjūdis*, que seguía dirigido por Vytautas Landsbergis.

En las siguientes elecciones presidenciales celebradas entre diciembre de 1997 y enero de 1998, Algirdas Brazauskas no se presentó.

Los dos líderes en el periodo de la transición hacia la democracia, entre 1988 y 1998, ejercieron un estilo de liderazgo diferente y sin duda alguna esto influyó de distinta manera en la política de Lituania. Brazauskas fomentó una política moderada cuyo objetivo era dar los pasos gradualmente.⁴¹ Landsbergis, por el contrario, creía en una política más

⁴¹ Véase el apartado 5.4.2.1. del capítulo 5.

radical.⁴² Sin embargo, ambos se complementaban: fueron peso y contra peso en la realidad política de su tiempo y de esa manera hicieron posible que se dispusiera de dos fuerzas políticas capaces de alternarse en el poder. La democracia institucional se instaló en Lituania como consecuencia del diálogo del nuevo Movimiento del *Sąjūdis*, dirigido por Vytautas Landsbergis, con los comunistas-reformadores, dirigidos por Algirdas Brazauskas. Por consiguiente, en nuestro estudio nos centraremos en estos dos líderes políticos en el periodo de transición lituano.

Resumiendo la historia lituana y española del período considerado, observamos que en ambos países había tanto rasgos rupturistas como reformistas porque, en ambos casos, el cambio en la élite fue más gradual que súbito.

El periodo de transición en Lituania fue bastante pacífico, es decir, no padeció un levantamiento militar que lo pusiera en riesgo. Una circunstancia indicativa de la naturaleza reformista dominante en el proceso de transición. No obstante, la aparición del movimiento *Sąjūdis* influyó en el cambio de la estructura del gobierno lituano, lo que lleva a la conclusión de que también presentó rasgos rupturistas. Por lo tanto, en el caso lituano podemos hablar de una “ruptura negociada”.

El caso español, en palabras de Tusell (1994), podemos considerar como una ruptura pactada, fruto de la voluntad democratizadora del monarca, y del acuerdo entre las fuerzas de la oposición democrática y los sectores reformistas del franquismo dirigidos por el Presidente Adolfo Suárez. Fue, igualmente, fruto de la movilización política que durante aquellos años protagonizó una parte importante de la sociedad española. Tal y como dice Huntington (1994), los dos factores que determinan las posibilidades futuras y de expansión de la democracia son el desarrollo económico y el liderazgo político. El desarrollo económico hace posible la democracia, mientras que el liderazgo político la hace real. Los líderes políticos deben creer que la democracia es menos mala para su sociedad y tener suficiente habilidad como para articularla en la realidad de la política frente a los elementos ultraconservadores. La historia no se mueve en línea recta, pero cuando la empujan líderes hábiles y decididos, se mueve siempre.

⁴² Véase el apartado 5.4.2.2. del capítulo 5.

CAPÍTULO [2]

APROXIMACIÓN AL LIDERAZGO POLÍTICO. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

2.1. Líneas de investigación en torno al liderazgo político

Como todo proceso vinculado a la realidad histórica el concepto de *liderazgo* ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha tenido diversos desarrollos dependiendo de las áreas científicas en las que se ha estudiado. La Psicología Social y de las organizaciones, la Psicología del Trabajo, las Ciencias Políticas, la Sociología o las Escuelas de Negocio han incorporado el concepto de diversas maneras. Aunque la idea de liderazgo tiene antecedentes remotos y en su acepción básica ha sido crucial desde siempre para la supervivencia del ser humano en su contexto grupal (Gaviria, 2011)⁴³ hasta el día de hoy no se ha edificado un consenso académico acerca de su definición. En cualquier caso, el interés por esta materia es creciente. Así se puede concluir de exploraciones recientemente realizadas –en junio de 2014- como la efectuada en la Biblioteca Nacional de España, introduciendo el término *liderazgo* como palabra clave y cuyo resultado mostraba 1.103 registros bibliográficos, de los cuales 639 eran obras en castellano cuyo título recogía ese término. En las bases de datos especializadas encontramos en la última década abundante bibliografía general y específica. Así en PsycARTICLES, la base de datos que gestiona la American Psychological Association, aparecen 8.887 publicaciones en inglés -incluyendo libros y artículos- al introducir como clave de búsqueda la palabra *leadership*, de los cuales 584 documentos incluyen de modo explícito dicho término en el título del documento.

En el ámbito internacional, cabe destacar los constantes avances que se están consumando respecto a esta cuestión en la Harvard Kennedy School, donde los investigadores del *Center of Public Leadership* han publicado recientemente 23 libros sobre el tema del liderazgo y actualmente están trabajando en 46 artículos (2014).

⁴³ Elena Gaviria (2011) ofrece una interesante propuesta al comparar liderazgo desde la prehistoria hasta nuestros días –al analizar la evolución de liderazgo aborda, salvando las distancias, la relación con las sociedades de cazadores-recolectores y demuestra que la misma problemática se presenta cada día en cualquier organización, por lo que los procesos de liderazgo-seguimiento para la supervivencia de los miembros del grupo o el grupo en sí mismo son esenciales en un entorno competitivo. Además, al analizar la evolución del liderazgo en la especie humana presenta cuatro fases atendiendo a diferentes tipologías: “macho alfa”, Gran Hombre; jefes, reyes, señores de la guerra y, en última instancia, desde hace 250 años hasta el presente, jefes de estado, empresarios y ejecutivos. La investigadora reconoce que a partir de la Revolución Industrial tendría lugar una cierta liberación de los ciudadanos con respecto a los líderes, donde el poder aparece no solamente vinculado a las elites sino también a los ciudadanos a partir del ejercicio del derecho al voto y su efecto en la dinámica de cambio de poder.

Una ojeada somera a estas publicaciones revela una gran diversidad de enfoques y de ámbitos en los que se trata este tema con orientaciones distintas según las disciplinas desde las que se aborda. La idea de *liderazgo* aparece en el contexto de los temas relacionados con la educación, aplicado al modo de enfocar el proceso educativo o a las distintas estrategias utilizadas por los maestros y profesores para desarrollar la dinámica grupal en clase (Bush, Bell y Middlewood, 2010; Delgado, 2005; Garbanzo Vargas y Orozco Delgado, 2010; Gunter, 2001; Lewin, Lippitt y White, 1939). En el ámbito del mundo empresarial es, sin duda, donde se concita el mayor dinamismo académico, como bien ilustran las investigaciones empíricas sobre el liderazgo organizacional o la macro investigación iniciada en 1971 en 61 países conocido como proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), cuyo objetivo principal es el análisis de las interrelaciones entre cultura -social y organizacional-, las prácticas de liderazgo y los logros en las organizaciones (Gil y Johnson, 2002); Yukl, 2009; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004).

No faltan textos sobre liderazgo en ámbitos aplicados donde es preciso un trabajo de equipo muy especializado como en el mundo de medicina (Asúa, 2011; Loop, 2009; Varela, Craywinckel, Esteve y Picas, 2010), incluso de habla de liderazgo en el campo de la religión (Faris y Parri, 2011; Kirsch y Turner, 2009).

El estudio del liderazgo político ha sido tratado en profundidad por autores como Blondel (1987); Eden (1983); Gergen (2000), Greenstein (2004; 2006); Grint (2005); Hamby (2006); Kellerman (1984; 2008); Masciulli, Molchanov, Knight (2009), Sabucedo (1996); Tucker (1981; 1987; 1995) y otros que iremos mencionando en adelante.

Una revisión por la literatura acerca del liderazgo político sitúa el texto de Weber del año 1922 como una primera referencia que marcó los estudios posteriores. (Weber 1922/1964) Si nos ceñimos al ámbito académico americano, el término *liderazgo político* aparece por primera vez como tema específico de estudio en el Congreso Anual de la Asociación de las Ciencias Americanas de 1973⁴⁴. Desde entonces, la bibliografía acerca de *liderazgo político* ha ido en aumento y nos ha proporcionado una gran variedad de líneas de investigación, alertándonos al mismo tiempo sobre el escaso acuerdo que existe a la hora de proceder a su definición (Grint, 2005; Kellerman, 2008; Masciulli, Molchanov, Knight, 2009; Nye, 2008; 2013; Peele 2005; Yukl, 2009). A pesar de ello, los aspectos más tratados a la hora de definir el liderazgo político han sido los vinculados a la descripción de la

⁴⁴ Annual Congress of American Science Association.

personalidad del líder, el vínculo entre su conducta y el rol, y la capacidad que muestra para adaptarse a las circunstancias relacionadas con su posición formal en lo referido a la gestión de equipos y organizaciones.

Es muy frecuente, por ejemplo, que se analice cómo, la personalidad del líder, su carácter o sus valores, entre otras consideraciones, condicionan el desempeño del rol y por tanto los resultados políticos que obtiene (King, 2002; Post, 2004). Se han abierto diversas líneas de investigación al respecto, entre las cuales, una de las más persistentes en el tiempo es la que se dirige a desarrollar la noción de liderazgo carismático. Desde mediados del siglo XX hasta hoy en día se ha investigando sobre la noción de *carisma*: en qué consiste, de qué depende, cómo se construye y si, en su virtud, se consigue ejercer una influencia extraordinaria sobre los demás (Burns, 1978; 2003; Haslam, Reicher y Platow, 2011; Weber, 1922/1964). La noción de liderazgo carismático que fue orillada durante varias décadas, ha sido retomada con fuerza desde los años 90 gracias a la formulación del concepto de liderazgo transformacional (Bass, 1985) que con un nuevo enfoque más centrado en la capacidad de motivación que en las aptitudes del líder, ha adquirido gran prestigio en parte por la utilización de pruebas empíricas como el Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1990) ampliamente validado en numerosos estudios.

Otro de los asuntos más debatidos en nuestro ámbito es el de la fijación de límites entre liderazgo y gestión. ¿Hasta qué punto se consideran o se pueden considerar líderes personas que ocupan cargos directivos? Estos debates implican la búsqueda de diferencias y similitudes entre ambas nociones. Se trata, en estos casos, de dilucidar si los que ocupan altos cargos políticos directores, jefes..., pueden ser considerados siempre como líderes. En la actualidad, la Kennedy School ofrece un curso de doctorado sobre gestión y liderazgo, dirigido por Hannah Riley Bowles, que muestra un gran interés por el asentamiento de estos términos en el lenguaje científico (Kellerman, 2008; Kotter, 1982; Kotter, 1990; Mintzberg, 1990; Zaleznik, 1977). Si bien este es un debate más cercano al área de las organizaciones, especialmente de las empresas donde se analizan las cualidades directivas puede muy bien aplicarse como sugieren Martínez y Morales (2011) al ámbito político en sociedades donde la gestión de los asuntos públicos se ha institucionalizado.

En paralelo a las investigaciones de carácter general, está adquiriendo cada vez mayor relevancia el estudio de las peculiaridades del liderazgo femenino respecto del masculino: las formas de discriminación a las que se somete a las mujeres líderes, los estereotipos y obstáculos a que tienen que enfrentarse y superar cuando ocupan o tratan de acceder a posiciones de liderazgo, las similitudes y diferencias de género que cabe advertir en esta área

y la eficacia de un liderazgo frente al otro (Eagly, 2005; Eagly y Carli, 2007; Eagly y Karau, 2002; Cuadrado, Navas y Molero, 2006). Además de los temas relacionados con el género, encontramos también algunas líneas más focalizadas entre las que destaca la preocupación por el liderazgo en nuevos contextos de gestión política. Por ejemplo, en la Unión Europea resulta necesario considerar la complejidad que se deriva de la existencia de distintos países en el seno de la Unión a la hora de afrontar la cuestión del liderazgo político. La estructura supranacional exige que el líder tenga en cuenta la diversidad de culturas. La rotación de líderes que se observa cuestiona el estilo de liderazgo que debería emplearse para conseguir más eficacia y eficiencia, a juzgar la manera cómo esos liderazgos están siendo ejercidos en este momento (Chaban, Elgstrom, Kelly y Suet Yi, 2013).

La amplia gama de líneas de investigación que cabe registrar acerca de este fenómeno confirma que se trata de un asunto multidimensional, condicionado por las consecuencias prácticas derivadas de fenómenos políticos concretos, (King, 2002; Greenstein, 2004) y que de algún modo tiene un alcance universal.⁴⁵

Todas estas líneas de investigación presentan diversas formas de plantear la cuestión básica sobre la naturaleza del liderazgo. Ya desde hace tiempo se intentó encontrar elementos comunes a sus distintas definiciones. Incluso se pudo llegar a la conclusión de que no resultaba posible disponer de una definición común a la vista de que las definiciones que deberían integrarse en ella eran muy diferentes entre sí (Stongdill, 1974/1990). Por eso, en lugar de perseguir una definición unificadora, parece preferible intentar la descripción de las distintas dimensiones de liderazgo cuya existencia cabe discernir. Como plantea Nateral Peral (2001), se observa la tendencia a utilizar el término *liderazgo* desde, al menos, tres acepciones diferentes. Hay definiciones que se centran en los rasgos y cualidades de la persona; otras giran en torno al atributo de una posición y, finalmente, se dispone también de definiciones basadas en el comportamiento del líder. De ahí que, según este autor, se preste atención, de manera más o menos excluyente, a las “capacidades de liderazgo”, a las “posiciones de liderazgo” y a las “conductas de liderazgo”.

⁴⁵ A juicio de algunos autores, el concepto también es transhistórico y transcultural (Burns, 2003; Kellerman, 2008).

2.2. Definición de liderazgo político

La multiplicidad de líneas de investigación podría acabar generando cierto escepticismo respecto de la posibilidad de alcanzar una definición precisa y universal del término. Una forma plausible de acercarse al concepto *liderazgo* consistiría en examinar cómo lo define el lenguaje común. La Real Academia Española define al líder como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador, mientras que la palabra *liderazgo*⁴⁶ es definida como la condición de líder y el ejercicio de sus actividades.

La definición genérica de la Real Academia resulta insuficiente para los fines de nuestra investigación. Aplicada a la política, puede inducir a confusión porque no diferencia entre *mandar*, -consideramos que el jefe necesita cierto poder y exige obediencia- y *orientar*, -quien actúa como guía necesita otro tipo de recursos para conseguir que su grupo le siga-. Probablemente, esta dualidad, que incluye los conceptos de mandar y orientar, genera dificultades para disponer de una definición generalmente aceptada del liderazgo político. Se trata, en efecto, de dos conceptos sumamente distintos. Tal vez una de las formas de superar esta dualidad podría encontrarse en la definición de James M. Burns (1978) que ha aportado una considerable contribución a la investigación sobre el liderazgo político, concretamente sobre el liderazgo presidencial⁴⁷:

El liderazgo sobre los comportamientos humanos tiene lugar o se ejercita cuando las personas con ciertos intereses e intenciones son capaces de movilizar (en competición o conflicto con otras personas) recursos institucionales, políticos, psicológicos o de otro tipo para suscitar, captar, atraer y satisfacer los intereses de los seguidores... con el fin de alcanzar mutuamente la consecución de los objetivos, tanto por parte de los líderes como de los seguidores (Burns, 1978, 18).

En una de las conferencias organizadas por la Kennedy School en 2009 Burns volvió a definir el concepto, en la misma línea, como “*capacidad de movilizar a los ciudadanos para*

⁴⁶ DRAE, artículo enmendado, avance de la vigésima tercera edición.

⁴⁷ Un área de gran interés entre los investigadores de Estados Unidos (Dorsey, 2002; Edwards y Wayne, 2003; Greenstein, 2004, 2006; Kellerman, 1984; King, 2002; Nye, 2013).

conseguir los objetivos de la comunidad política".⁴⁸ Ambas definiciones las podemos sintetizar en tres grandes ideas: capacidad de influencia, capacidad de movilización y vínculo con el grupo.

2.2.1. Capacidad de influencia

La primera parte de la definición de Burns (2009),⁴⁹ bajo la alusión indirecta aparentemente genérica, de "la persona con ciertos intereses e intenciones" recoge un elemento clásico que siempre se ha tomado y se sigue tomando como referencia a la hora de hablar de liderazgo. Este elemento consiste en averiguar si existen peculiaridades personales relacionadas con la capacidad de influencia. Tradicionalmente el estudio se ha orientado al estudio de la personalidad del líder, ya que la *capacidad* ha estado vinculada siempre a la idea del carácter o, en términos más actuales, de las aptitudes. Este enfoque ha sido fuertemente criticado. En los estudios actuales, en consonancia con la lógica de la posmodernidad, se considera que la capacidad de liderazgo efectivo no emana de la singularidad psicológica del líder sino de su capacidad para incorporar y promover una psicología que comparten con los demás (Haslam, Reicher y Platow, 2011). En cualquier caso, se trate de singularidades del carácter o de capacidad de empatía con el grupo, en la definición del liderazgo político es preciso indagar sobre qué características psicológicas (o psicosociológicas) acompañan a las personas que son capaces de liderar procesos políticos como las transiciones española y lituana.

El gran número de investigaciones desarrolladas en la primera mitad del siglo XX sobre la personalidad de los líderes, la teoría de los rasgos para describir las cualidades excepcionales de los líderes políticos⁵⁰, se ha asociado de algún modo con estudios clásicos que pueden tener un interés histórico pero que están vinculados a la idea de lo "viejo".

⁴⁸ Participación del autor en el seminario de doctorado en la Universidad de Harvard, 9 de abril de 2009 al que asistió la autora de esta tesis.

⁴⁹ "*El liderazgo tiene lugar cuando las personas con ciertos intereses e intenciones...*".

⁵⁰ También se llama "La teoría del Gran hombre".

Haslam, Reicher y Platow (2011) denominan a este enfoque la “vieja psicología del liderazgo”. Estos trabajos se centran en las vidas de los líderes, especialmente en sus psicologías individuales. En este sentido, el líder aparece como alguien superior, especial, diferente. El objetivo básico de esta teoría era descubrir cuáles eran las características psicológicas, sociales incluso físicas que convertían al líder en alguien especial al que seguir. Probablemente los acontecimientos históricos que sucedieron antes y durante la Segunda Guerra Mundial animaron a los investigadores a centrarse en los líderes de aquel periodo, a analizar los rasgos de su personalidad y de qué manera esas características afectaron a la política. En ese contexto, los grandes líderes fueron tomados como referencia, sus historias se incorporaron a la teoría del liderazgo a través de la descripción y de la explicación de lo que pudo ayudar a conseguir el éxito a personajes como Churchill (Morán, 2002), Lenin (Service, 2000), Stalin y Hitler (Tucker, 1987)⁵¹ entre otros.

Por otro lado, los investigadores comenzaron a estudiar las cartas, memorias y escritos polémicos de líderes eficaces e innovadores como Gandhi o Luther King, ofreciendo nuevas perspectivas en el enfoque del liderazgo, del carisma de los líderes y de sus estrategias; lo que permitió avanzar en las conceptualizaciones teóricas y dio lugar a nuevas sugerencias prácticas. Como se ha señalado anteriormente en el área del liderazgo carismático, cabe mencionar los trabajos de actualización de Bass y Avolio (1990) que reorientan su estudio por medio del concepto de liderazgo transformacional. Para ellos, como adelantara Weber (1964, 2002), el carisma es la influencia idealizada con que los líderes son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de sus seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Los líderes carismáticos, o transformacionales, presentan una visión clara y un sentido de la misión, se ganan el respeto y la confianza, dan seguridad, provocan una identificación y un deseo de imitación fuerte entre sus seguidores. Con independencia del carisma, hay autores que también valoran la consideración individualizada⁵², la estimulación intelectual⁵³ y la motivación. Conger (1989; 1998; 2004), siguiendo una vez más la estela de Weber destacan que el carisma es una atribución que los seguidores asignan a su líder a partir de su forma de actuar, de la admiración manifiesta que suscita por su autoconfianza, de

⁵¹ Tal vez como reacción a la teoría de rasgos podemos destacar el trabajo de Goldhagen (1996) que trata de desmitificar la personalidad del líder, es decir, argumenta que la personalidad no es central en el caso alemán.

⁵² En el cambio político es imprescindible la consideración individualizada que puede ser demostrada a través de los mensajes transmitidos a la comunidad política (véase el apartado 3.1. del capítulo 3).

⁵³ El líder anima a los seguidores a cuestionar suposiciones y a replantear los viejos problemas de manera diferente, con el objetivo de impulsarlos para ser más innovadores y creativos.

la capacidad que se le reconoce para disponer de una determinada visión y para articularla, de la fuerte convicción que suele mostrar en relación con la misma a partir de un comportamiento fuera de lo ordinario que, en definitiva, les hace ser percibidos como agentes de cambio, sensibles a su entorno.

La popularidad del concepto de liderazgo político carismático en distintas áreas académicas es debida en gran parte a la influencia de la Psicología. Los psicólogos de principios del siglo XX dieron mucha importancia al análisis de lo que influye en las masas, de qué características, rasgos de la personalidad y conductas del líder influyen en su movilización (Munne, 1980). En esta materia son obras clásicas trabajos como el de Freud (1935/1960), en el que se reconoce que el líder debe tener la capacidad de emocionar al grupo, ya que su influencia está estrechamente relacionada con el impacto emocional que puede producir sobre él, que no actúa nunca tan racionalmente como algunos pudieran pensar; el de Le Bon (1895/1986) con su enfoque patológico del comportamiento colectivo, o, por citar sólo autores de gran impacto, Reich (1933/1972) con su propuesta sobre la utilización de la represión sexual como forma de control social que tanto juego dio en la California de los años 60 y la Europa del 68.

Estas y otras obras, que fueron tomadas como explicación de gran parte de los problemas políticos han sido progresivamente dejadas como referencias históricas y han sido sustituidas por explicaciones que toman la capacidad de influencia del líder en función de una identidad social compartida o anhelada. Las propuestas de Henry Tajfel (1978, 1984), consagrado al análisis de cómo cambia la forma de actuar de la persona, líder incluido, cuando se siente miembro de un grupo y la fuerza de movilización de la identidad social compartida, han sido una constante en investigadores del liderazgo como Reicher (1987) que ha aplicado la teoría de la identidad social del grupo al comportamiento de la multitud. Otra línea teórica que ha tenido una influencia menor sobre el estudio del liderazgo político pero que está presente en algunas explicaciones es la del análisis del comportamiento colectivo a partir del interaccionismo simbólico (Blumer, 1951; Turner y Killian, 1987). Su menor influencia puede deberse a su asociación a explicaciones de las relaciones interpersonales.

Desde una perspectiva más aplicada al análisis empírico de los rasgos de personalidad de los líderes y su influencia en los movimientos de masas, se han hecho numerosos estudios psicométricos. En este orden de cosas, hay que destacar trabajos como el de Thurstone (1934), que aplicó su famosa escala de actitudes al liderazgo; el de Tupes y Cristal (1961), que detectaron la existencia de cinco factores explicativos correlacionando los elementos de las escalas de personalidad; el de Stongdill (1974/1990) cuyo análisis de las características

psicológicas destaca la existencia de seis grandes grupos de rasgos⁵⁴; el de Eysenck (1978), basado en el análisis mediante elementos integrados por dos dimensiones bipolares como Neuroticismo-control o Extroversión-introversión⁵⁵, entre otros. Las conocidas propuestas de Costa y McCrae (1995) con su propuesta de taxonomía de la personalidad mediante el modelo de “Los Cinco Grandes”, que propone una alternativa a las teorías factoriales clásicas en el campo de las diferencias individuales entre los rasgos que explican el comportamiento humano, han servido de referencia para el análisis del liderazgo político. Los trabajos más recientes de Judge, Bono, Ilies y Gerhardt (2002), Hogan y Hogan (2004) volvieron a retomar el modelo de “Los Cinco Grandes”⁵⁶ señalando, por ejemplo, que la extroversión es el criterio más importante tanto para que surja el líder como para que sea eficaz⁵⁷.

La influencia de los psicólogos sociales y de sus investigaciones sobre la personalidad de los líderes animaron a los interesados en el liderazgo político a centrarse en las figuras presidenciales. En esta área hay que mencionar un clásico cuestionario sobre las características de la personalidad elaborado por Schlelinger (1962/1971), usado por Maranell (1970) y posteriormente retomado y aplicado por Simonton (1986) a los 39 primeros presidentes de Estados Unidos, de George Washington a Jimmy Carter. Tampoco podemos pasar por alto el análisis psico-biográfico de Burns (1970) sobre Roosevelt, en el que analizó los pasos que le llevaron al éxito como líder, ni los estudios de Bass (1985) o Barber (1992) que se preocuparon por analizar al líder conjuntamente con su entorno a la hora de explicar su actividad política, para lo que seleccionó cinco presidentes de Estados Unidos en el siglo XX.⁵⁸ Hogan, Curphy y Hogan (1994) resultaron directamente influidos por la teoría de “Los

⁵⁴ Stogdill, después de la revisión de 124 estudios sobre las características psicológicas de los líderes, identificó seis grupos de rasgos psicológicos como la capacidad (inteligencia, habilidades, expresión verbal, juicio, originalidad, etc.); formación (conocimientos, formación, experiencias, etc.); responsabilidad (iniciativa, voluntad, autoconfianza, deseo de vencer, etc.); participación (sociabilidad, flexibilidad, adaptación, humor, cooperación, etc.); condición social (popularidad, condición socioeconómica, etc.); situación (objetivos y tareas que debe realizar en una situación determinada, etc.).

⁵⁵ Eysenck (1978) tomando en cuenta estas dimensiones define cuatro grupos de personalidad: neuróticos-introvertidos (temperamento melancólico), controlados-introvertidos (temperamento flemático), neuróticos-extrovertidos (temperamento colérico) y la personalidad controlada-extrovertida (temperamento sanguíneo). Los cuatro grupos de combinaciones que establece no toman en cuenta la existencia de una serie de rasgos intermedios. La dimensión de control de la personalidad la estimamos de relevancia para nuestros análisis.

⁵⁶ Véase Hogan y Hogan (2004) para una descripción de los “Cinco Grandes”: Desorganización – minuciosidad; Introversión – extroversión; Antipatía – afabilidad; Estabilidad emocional – neuroticismo; Convencionalismo – apertura a la experiencia).

⁵⁷ La película biográfica “Adolfo Suárez, el presidente” (se estrenó 3 de febrero de 2010 en Antena 3) que repasa su trayectoria tanto política como personal desde su juventud hasta el día que presenta su dimisión como presidente de España en 1981 refleja muy bien su carácter extrovertido.

⁵⁸ Barber (1992): el líder analiza a través de su carácter, estilo político y visión el entorno que se concreta en la situación de poder.

Cinco Grandes” y aplicaron también ese modelo al análisis de los presidentes de Estados Unidos. Por su parte, Forgas (1980) aplicó una lista de rasgos bipolares a un conjunto de líderes políticos, prestando atención a la evaluación personal, la ideología y las cualidades de cada liderazgo político⁵⁹. Habría que mencionar también el estudio de Kinder y Fiske (1986) que se centran también en la personalidad del líder, de la figura presidencial, pero a través de los seguidores.

Hay distintas voces escépticas (como por ejemplo, Grint, 2005) con los estudios sobre personalidad del dirigente que argumentan que la influencia del liderazgo individual aparece exagerada en los estudios académicos, ya que no está claro que requiera unos talentos especiales o que el éxito de determinados líderes demuestre una diferencia clara de capacidad. King (2002) reconoce que, en su estudio cuantitativo, cuyo fin era analizar la personalidad de los líderes en relación con los resultados electorales en seis países, no alcanzó a obtener unanimidad, pero insiste en la influencia de los líderes en la formación del partido antes de las elecciones, estableciendo las estrategias electorales y liderando luego al país con una estrategia u otra.

La vieja psicología del liderazgo, en la medida en que considera que los líderes son los grandes hombres que conducen el proceso político (Carlyle 19840; Hook, 1943) y en que intenta extrapolar los rasgos de personalidad de cualquier líder con el fin de identificar su eventual presencia en cualquier tiempo y ocasión⁶⁰ aislándolos de cualquier otra referencia, dificulta considerablemente la posibilidad de extraer resultados significativos de sus análisis porque no tiene en cuenta ni al contexto ni a los seguidores, siendo así que la personalidad es el producto de la socialización de la persona y está determinada por ella (Barber, 1992; Turner, Reynolds, Haslam y Veenstra, 2006). Este enfoque es criticado por su estrategia reduccionista, dado que se conforma con un escaso número de variables. Como acertadamente argumentan Haslam, Reicher y Platow (2011), no tiene nada que ver la inteligencia de un líder, su sensibilidad y su adaptación a las circunstancias en comparación con la inteligencia, sensibilidad y adaptación de un soldado. Tal vez por estas razones, en palabras de Smith (1995), no se han podido encontrar evidencias empíricas claras que relacionen directa e inequívocamente los rasgos personales con la eficacia del líder político.

⁵⁹ El estudio bipolar de Forgas (1980) subraya la importancia de las cualidades personales que es necesario tener en cuenta a través de tres grandes dimensiones: la evaluación personal (simpático – antipático, popular – impopular, rígido – flexible, bueno - malo), la ideología (conservador – radical) y las cualidades de liderazgo (débil – fuerte, pasivo – activo, emocional – racional).

⁶⁰ Precisamente Stogdill (1948) intentó describir “men for all seasons”.

Como suelen afirmar los autores críticos, las descripciones de las características de personalidad de los líderes son realizadas *a posteriori* del desempeño que los ha acreditado como tales, (primero se elige a los líderes y sólo después se analizan sus pasados con el fin de descubrir las características de su éxito como dirigentes). Esta forma de proceder puede condicionar la objetividad del análisis, ya que aquello que, de acuerdo con los modelos que se apliquen, parece no tener importancia para explicar el éxito del liderazgo suele eliminarse con frecuencia. Con todo, las críticas que suscita este enfoque no desaniman a los investigadores, que siguen indagando los perfiles de personalidad que deberían caracterizar al liderazgo político de diferentes dirigentes.

A pesar de todas las críticas, es indiscutible la reciente revalorización que han experimentado los rasgos de la personalidad en la psicología contemporánea del liderazgo. Desde este enfoque, se ha estudiado y se ha consolidado una serie de características que influyen en el éxito de liderazgo como la extroversión (Hogan y Hogan, 2004; Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002), la templanza, el bajo nivel de ansiedad o el autocontrol (Eysenck, 1978), el carisma (Bass y Avolio, 1990; Conger, 1989, 2004; Weber, 1964) o la inteligencia contextual y emocional (Greenstein, 2004; Masciulli, Molchanov, Knight, 2009; Nye, 2008).

Ante este panorama, consideramos que los rasgos personales de un líder político deben ser tenidos en cuenta, aunque no garanticen por sí mismos el éxito de su liderazgo. La relación entre el éxito del liderazgo y las características personales del líder no es directa. No obstante, se trata de un factor relevante que no puede ser desestimado *a priori*. En cualquier caso, siempre conviene hacer un análisis complementario de la personalidad porque la posesión de ciertos rasgos característicos es muy apreciada en determinados momentos como, por ejemplo, a la hora de tomar decisiones (Post, 2004) o llevar a cabo negociaciones.

2.2.2. Capacidad de movilización

La segunda parte de la definición de Burns (2009)⁶¹ alude a la capacidad para movilizar diversos tipos de recursos. Ya hemos visto que la Real Academia, recoge en su definición de

⁶¹ “...son capaces de movilizar (en competición o conflicto con otras personas) recursos institucionales, políticos, psicológicos o de otro tipo...”.

la palabra “liderazgo” este componente al hablar de una actuación que influye, orientando o condicionando el comportamiento.

El enfoque que se centra en cómo la conducta del líder influye en el proceso de movilización de los seguidores podría entenderse como respuesta crítica a la orientación centrada en la personalidad de líder. Al poner el acento en el resultado de la acción (la movilización, la conducta no impuesta de los seguidores) se busca de algún modo la objetivación de la naturaleza del liderazgo político que no sería otra que la acción voluntaria del grupo influida por el líder. Con este enfoque los autores se centran en el análisis de la interacción entre seguidores y líder como base para explicar la actividad del grupo. Este nuevo enfoque ha sido denominado por Haslam, Reicher, Platow (2011) como la “psicología contemporánea del liderazgo”, que incluye grandes explicaciones sobre aspectos como la conducta motivada, la contingencia, la transacción y la transformación.

Las investigaciones que se centran en la relación entre el comportamiento del líder y la movilización del grupo o la masa han sido inspiradas por la corriente clásica del análisis de la conducta. El objetivo de la teoría conductista en el campo del liderazgo es destacar cuáles son los comportamientos de las personas que llevan a cabo funciones de liderazgo en los grupos e identificar cuáles son las variables que están relacionadas con una mayor eficacia en el ejercicio de dichas funciones. Al contrario que los autores de la teoría de los rasgos, los de estas teorías basadas en la conducta no se interesan por conocer la figura del sujeto líder. Los modelos basados en el enfoque conductista han compartido la idea de que existen comportamientos específicos de liderazgo y han intentado buscar los patrones de conducta más eficaces. La propuesta más significativa ha consistido en el reconocimiento de la existencia de dos dimensiones relevantes: la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones entre las personas, como lo demuestran los estudios realizados por Hemphill (1957) en la Universidad estatal de Ohio y por la Universidad de Michigan (1948).⁶² Aunque puede cuestionarse la extrapolación de estudios de psicología del mundo del trabajo al ámbito político, la orientación puede resultar de interés.

La limitación de algunos estudios con este enfoque conductista está relacionada con el hecho de que no tenga suficientemente en cuenta ni los rasgos personales de los líderes ni el

⁶² El estudio dirigido por Hemphill (1957) a partir de una serie de cuestionarios y con el empleo del análisis factorial, obtuvo una lista de factores que explicaban la conducta del líder. Destacaron dos fundamentales, relacionados con: a) la forma en que el líder estructura la tarea (la capacidad para explicar y definir su papel y los objetivos del grupo, organizar los roles de los miembros del grupo y asignar tareas, planificar y estimular) y b) el modo en que se relaciona (la capacidad para prestar atención a las necesidades de los miembros del grupo o la empatía).

contexto en el que desarrollan su papel, aspectos que constituyen realmente un factor relevante en el estilo de liderazgo.⁶³

El enfoque situacional se basa en la premisa de que individuos con distintas características personales pueden cumplir la función de liderazgo dependiendo de la situación dada. Como consecuencia, este enfoque se centra en determinar qué variables de la situación influyen en el liderazgo y en predecir cuál es el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia. Algunos autores miden la eficacia del liderazgo en función del manejo de recursos de poder. Otros se centran en cómo se toman las decisiones, las maneras de negociar, cómo comunican los líderes con sus seguidores o qué visión tienen y cómo la presentan y qué resultados políticos obtienen dependiendo de su interpretación de la situación. Junto a estos componentes básicos en el ejercicio de interpretación de la influencia de la situación en la lógica del liderazgo se han incorporado en los últimos años conceptos como la inteligencia contextual y emocional del líder político (Masciulli, Molchanov y Knight, 2009).

El análisis del proceso de movilización motivada por el líder lleva a algunos expertos a centrarse en las variables situacionales a la hora de analizar el liderazgo, aspecto éste en el que destacan Blake y Mouton (1962) con su famosa rejilla sobre el liderazgo⁶⁴, la Teoría X e Y de McGregor (1969) o el trabajo de Hersey y Blanchard (1977).

La Teoría X e Y de McGregor (1969) resulta de especial relevancia, ya que pone el énfasis en que, para movilizar a la gente, el líder puede optar principalmente por dos tipos de comportamiento, dependiendo de la motivación y madurez de las personas. Por un lado, el líder puede tener que dirigirse a gentes que prefieren evitar las responsabilidades y que sólo desean seguridad, lo que significa que no se mostrarán muy activos. En relación con estas gentes, el líder tendría que tender a obligarles a trabajar, controlarles, dirigirles e incluso amenazarles con castigos para que desarrollen un esfuerzo dirigido a la realización de unos objetivos determinados (el modelo X).⁶⁵ Por otro lado, existen personas cuyo esfuerzo físico

⁶³ Los investigadores pronto se dieron cuenta de que el contexto o el ambiente en el que aparece el liderazgo es fundamental para sus resultados. Como es sabido el conocido experimento de Zimbardo (1972) suele tomarse como referencia para destacar el peso del enfoque situacional ya que los resultados obtenidos por dicho estudio en la prisión de Stanford demostraron que la situación y la asignación de los roles influyen en el surgimiento de los liderazgos y que el contexto determina el comportamiento del líder.

⁶⁴ La rejilla de liderazgo se articularía a partir de dos variables retomadas de los conductistas: de un lado, las personas sobre las que se ejerce el liderazgo; y de otro, los objetivos que se pretenden conseguir mediante su ejercicio.

⁶⁵ El modelo X encarna una concepción tradicional, autoritaria y jerárquica del ejercicio de la dirección y la efectividad del control.

y mental en el trabajo se produce con gran naturalidad, no les disgusta el trabajo en sí, son creativos, saben dirigirse y controlarse a sí mismos al servicio de los objetivos a cuya realización se comprometen, buscan nuevas responsabilidades, etc. En este caso, el líder aparece como un catalizador, un motivador que no necesita usar la coacción, sino encontrar la recompensa en la satisfacción del *ego* de los seguidores. En este caso, la teoría propone la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización (el modelo Y).

La investigación de Hersey y Blanchard (1977) aparte de seguir la línea de los autores anteriormente citados, profundiza en la madurez de los seguidores, distinguiendo entre la capacidad (nivel de conocimientos, habilidades o experiencia necesaria para realizar la tarea) y la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

Para lograr el resultado en el que consiste la movilización, el concepto de motivación es nuclear. En los estudios que explican los procesos de movilización derivados de la influencia del líder encontramos frecuentes alusiones a teorías de la motivación inicialmente formuladas para explicaciones de la conducta individual como la teoría clásica de Maslow (1954) y sus cinco niveles de necesidades organizadas jerárquicamente⁶⁶ que tanto juego da para explicaciones que vinculan satisfacción de necesidades con movilización; la del logro de McClelland (1987), y sus tres fuentes de motivación -logro⁶⁷, poder⁶⁸ y afiliación⁶⁹ -; la de Herzberg (1959) con su propuesta, aplicada fundamentalmente a la motivación laboral de que los factores que motivan no son los mismos que desmotivan y de que, cuando las personas se sienten bien en el trabajo, tienden a atribuir esa situación satisfactoria a ellos mismos, (los logros, el reconocimiento, la responsabilidad), mientras que, cuando están insatisfechos, tienden a culpar a los factores externos (las condiciones de trabajo, la política de organización, las relaciones personales), de fácil aplicación a la conducta electoral de los ciudadanos en tiempos de crisis; o por citar una más la de House (1971) con su teoría de la expectativa de meta, cuya idea es que el papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados un apoyo suplementario para que aumenten su motivación, obtengan sus recompensas y se sientan satisfechos, dando por hecho que los líderes son flexibles

⁶⁶ Los cinco niveles de la jerarquía de Maslow son los siguientes: autorrealización, reconocimiento, afiliación, seguridad y fisiología.

⁶⁷ Búsqueda de éxito, metas elevadas para alcanzar, deseo de excelencia, aceptación de responsabilidades

⁶⁸ Necesidad de influir y controlar a los demás, obtener reconocimiento por parte de ellos, necesidad de sentirse importantes, preocupación por el estatus

⁶⁹ Necesidad de tener relaciones interpersonales agradables, formar parte de un grupo, necesidad de estar en contacto con los demás

dependiendo de la situación.⁷⁰ La teoría de House puede tomarse como un antecedente claro de la propuesta de liderazgo transaccional de Burns (1978) y Bass (1985).

Las ideas más recientes⁷¹ sobre cómo conseguir la movilización de la gente vuelven a tomar en consideración las características de la persona pero no como cualidades intrínsecas universalmente aplicables a cualquier contexto sino como habilidades necesarias para la adecuada puesta en práctica en un contexto de relación con el grupo o la masa. Burns (1978), replanteó los enfoques anteriores sobre el liderazgo y distinguió entre líderes que actuaban a través de modelos de intercambio, *líderes transaccionales*, continuando el modelo de House (1971), y aquellos cuyos comportamientos parecían trascender el egoísmo individual, a los que calificó como *líderes transformacionales*.

Tal como se ha anticipado con anterioridad, Bass (1985) y sus colegas (Bass y Avolio, 1990) han profundizado teórica y empíricamente en el concepto de *liderazgo transformacional* heredero como se ha mencionado de las viejas teorías de la personalidad aplicadas a la lógica situacional de interacción líder-grupo. Y lo han hecho contraponiéndolo al liderazgo transaccional. En esta forma de ejercer el liderazgo el líder y sus seguidores actúan como agentes negociadores que intentan maximizar sus posiciones. Así, el líder ofrece una serie de incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo; es decir, responde a los intereses de los seguidores si éstos se implican correctamente con su actividad. De esta manera, animan a realizar el esfuerzo adecuado para conseguir el desempeño requerido. El líder eficaz es un sensible evaluador psicológico que discierne adecuadamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y actúa en consecuencia. Consideran que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto brindando seguridad ante la incertidumbre.

Tal y como señala Bass (1985), el liderazgo transformacional, en contraposición con el transaccional, conduce a un desempeño que va más allá de las expectativas establecidas y de ahí que pueda obtener resultados extraordinarios. Los líderes transformacionales elevan los niveles de deseo de logros y superación de sus seguidores, hacen que trasciendan a sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones. Despiertan en

⁷⁰ De acuerdo con House (1971), la manera más apropiada de interacción en el ámbito político sería la negociación. Esa dimensión puede ayudar a encontrar la recompensa necesaria de la otra parte, tanto de la oposición política, como de los actores del viejo régimen: aumentar su motivación y promover el cambio hacia la democracia consolidada. En el ámbito político, la única manera de interacción con la oposición y con los actores del viejo régimen es negociar y comunicar de manera adecuada. En el apartado 3.3 del capítulo 3 desarrollamos un análisis en profundidad sobre la negociación.

⁷¹ Se suelen llamar “Modelos eclécticos”.

el individuo un alto grado de logro y motivación, lo que posibilita un aumento de la confianza en sus seguidores. De esta forma, se eleva gradualmente la jerarquía de necesidades de los seguidores, movida desde los intereses por la mera existencia hacia los intereses por logros de mayor valor relacionados con el crecimiento y el desarrollo. Es lógico que este concepto haya sido ampliamente utilizado para la explicación de la acción política.

Diversas investigaciones muestran cómo el contexto influye en el liderazgo: lo que permite explicar por qué un determinado líder tiene éxito en un entorno y no en otro. Por tanto, en lo referido a la capacidad de movilización es importante fijar la atención en la interacción entre comportamiento del líder y contexto. El líder, para ser eficaz, debe conducirse de forma flexible, adaptándose a los cambios del escenario. Con este fin, debe ser capaz de identificar el estilo apropiado para cada situación y aplicarlo. Por otro lado, somos conscientes de que el enfoque situacional corre el riesgo de provocar fallas epistémicas que se deberían a que, dada la multitud de situaciones que hay que analizar, se puede producir una simplificación analítica que ignore la realidad en el momento de elegir la situación en la que tendrán que desarrollar su estilo de liderazgo determinados líderes políticos.

Esta segunda parte de la definición de Burns que tomamos como referencia incluye un componente al que hemos dedicado especial atención en nuestro modelo de análisis teórico. Nos referimos a la expresión entre paréntesis “*movilizar (en competición o conflicto con otras personas)*” Desde nuestro punto de vista entre la multitud de circunstancias que determinan las situaciones del contexto hay un elemento especialmente relevante en el ámbito de la actividad política: el modo en que se consigue movilizar a los ciudadanos en conflicto con otras opciones. No se trata sólo de la lucha por hacer llegar el mensaje y compartir la visión sobre hacia dónde debe ir la movilización propuesta. También es preciso saber gestionar el conflicto inherente a la actividad política. Algo especialmente relevante en los momentos de transiciones hacia la democracia.

2.2.3. Representatividad de la comunidad

El tercer elemento que incluye la definición de liderazgo de Burns (2009)⁷² alude a la relación del líder con la comunidad política, donde el elemento más evidente es la representatividad, es decir, la capacidad del líder para conectar con las gentes a las que se pretende movilizar dentro de un ámbito al que pertenecen de forma efectiva o simbólica.

La nueva Psicología del liderazgo ha avivado el debate sobre si el análisis del liderazgo efectivo debe centrarse en las peculiaridades del líder o en la capacidad otorgada por la comunidad política que es la que otorga la representatividad. Los estudios más recientes focalizan su atención en el análisis de los procesos mentales de las personas que siguen al líder y que toman su visión como propia en tanto que potenciales votantes, así como en las gentes a las que el líder anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales, tales como promover creencias, deseos, prioridades, y no tanto en los propios líderes (Burns, 1978; Haslam, Reicher y Platow, 2011; Hollander 1995; Kellerman, 2008). De acuerdo con este enfoque se considera importante analizar y conocer las características de los seguidores (Kellerman, 2008), su idiosincrasia, sus valores y creencias (Nye, 2008), la situación histórica y el contexto cultural-institucional (Blondel, 1987; Klenke, 1996; Nye, 2008; Wildavsky, 1989, 2006). Como demuestra el trabajo realizado por Wildavsky (2006) y House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004) sobre los líderes políticos de Rusia, contemplando analíticamente como el entorno cultural, institucional e idiosincrático condiciona el tipo de líder que se requiere en cada caso. En esta línea, se ha observado que, en Rusia, un líder sentimental o con carácter débil está destinado al fracaso. De algún, modo este perfil preinterpretativo no es ajeno a la narrativa oficial gestada en la historia reciente de Rusia confrontando el perfil débil –negociador y dialogante– de Gorbachov en el curso de la *Perestroika* y su desenlace a tenor del epílogo de la Unión Soviética y de la Guerra Fría y el perfil fuerte –autoritario y jerárquico– de Vladimir Putin o incluso de Boris Yeltsin, el de este último en el contexto del intento de golpe de estado de noviembre de 1991. Las imágenes de la propaganda estatal en torno a Putin pincelando su carácter fuerte y resuelto, recurriendo a

⁷² “...Con el fin de alcanzar mutuamente la consecución de los objetivos, tanto por parte de los líderes como de los seguidores.”

escenas deportivas bien pueden recordar a entornos totalitarios de culto al líder. Un imaginario sobre el que percutirían ciertos prejuicios intelectuales en torno a la imagen construida de los zares por la historiografía y el propio afán de Putin por restaurar la grandeza visual de los monumentos de la historia de la Rusia imperial. Asimismo consideramos que tanto la inteligencia contextual como la emocional tienen relación directa con la capacidad de adaptación del líder al entorno, como suele revelar la adaptación estratégico-táctica innovadora utilizada, que evidencia que el líder sabe leer el contexto y, en las situaciones problemáticas, reevaluar lo antiguo y crear lo nuevo, para responder adecuadamente a la circunstancia de que las estructuras y los métodos cambian con el tiempo (Grint, 2005; Haslam, Reicher y Platow, 2011; Masciulli, Molchanov, Knight, 2009; Nye, 2008). De este modo, el liderazgo puede ser interpretado como un diálogo ininterrumpido y en constante tensión entre el líder y los seguidores que experimentan una mutua dependencia entre sí.

El debate sobre si el vínculo entre líder y seguidores proviene básicamente de la capacidad de persuasión del líder o de su habilidad para representar el sentir del grupo, además de inspirar la “vieja” y la “nueva” Psicología del liderazgo permite abrir líneas de investigación más aplicadas como las que se derivan de conceptos como la prototipicidad ¿es más posible el liderazgo eficaz cuando el líder se muestra como el prototipo de ciudadano del grupo o cuando se distancia de las características de sus potenciales seguidores con propuestas, actitudes y valores que no encajan exactamente en su idiosincrasia. La *prototipicidad* es una idea especialmente sugerente para la comparación de regímenes autoritarios, que no necesitan del refrendo en las urnas para el mantenimiento en el poder con regímenes democráticos en los que el ciudadano elige. Pero resulta igualmente ilustrativa para analizar el liderazgo en entornos democráticos si atendemos, por ejemplo, a los estilos de liderazgo de Winston Churchill y de Franklin D. Roosevelt. Ambos accederían a los más altos escalones del poder en circunstancias dramáticas, la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión respectivamente, y lo harían encarnando discursos a contracorriente de la cultura política dominante –la crítica a la política de *appeasement* en el caso del dirigente británico y la promesa del *New Deal* en el camino hacia la presidencia del líder del Partido Demócrata en los Estados Unidos-. Imágenes construidas y autoconstruidas que uno y otro alentarían en uno de los momentos cumbres de la historia de la Segunda Guerra Mundial, en la Conferencia del Atlántico en Terranova en agosto de 1941. La prototipicidad se refiere, por tanto, al grado en el que el líder es un miembro representativo del grupo que lidera. Desde la Teoría de la Categorización del Yo el que el líder sea percibido como “uno de nosotros” por los miembros del grupo es la primera regla del liderazgo (Haslam, Reicher y Platow, 2011).

Volviendo a la definición de Burns, entendemos la movilización dentro de los objetivos del colectivo, en la lógica de grupo, de nación. En este caso, creemos que se debería distinguir, por un lado, la conducta del líder a la hora de movilizar en el nivel “macro”, integrado por el conjunto de los ciudadanos y, por otro, en el nivel “micro”, que se refiere a la movilización de grupos más pequeños, como los equipos de trabajo del líder, el gabinete de ministros en el caso de los presidentes o los miembros y cuadros de su propio partido, entre otros, sin excluir su capacidad de movilizar grupos de poder con ideología distinta a la suya, en este caso a través de la negociación.

Consideramos que la mayor parte de definiciones sobre liderazgo político coinciden en los tres componentes aquí expuestos aunque difieran en el peso otorgado a cada uno y a la explicación teórica de cómo lograr influir, movilizar y representar.

2.3. Delimitación de las dimensiones del liderazgo político en nuestro estudio

Una vez fijado y argumentado el concepto de liderazgo político consideramos necesario fijar los límites teóricos en los que se enmarca nuestra investigación. Cuando se pretende analizar las variables que influyen en el liderazgo las opciones sobre las que fijar el foco pueden ser muy numerosas.⁷³

En primer lugar nos centraremos en el liderazgo *ejercido* por cuatro gobernantes en el ejercicio de su cargo (tres presidentes y un rey). Esta circunstancia nos permite obviar los aspectos del liderazgo vinculados a la lucha por acceder al poder. En segundo lugar nuestro objetivo es una descripción del liderazgo de estos dirigentes en lo relativo al proceso de cambio del régimen autoritario al democrático. Aunque determinadas conductas podrían ser aplicables a periodos de transición y a momentos de estabilidad política, la evidencia nos indica que las formas de liderazgo varían considerablemente. En tercer lugar hemos elegido un diseño metodológico⁷⁴ que centra su objeto de análisis en los testimonios directos de los propios protagonistas (en el caso lituano se pudo conseguir entrevistar a los dos presidentes) y del círculo cercano de los líderes analizados (ministros, miembros de sus gobiernos, de su partido, de las formaciones opuestas, periodistas, etc.). La elección de este modelo de análisis

⁷³ Sólo en el ámbito específico del liderazgo en organizaciones el proyecto GLOBE sugiere quince dimensiones de análisis -nueve dimensiones de cultura y seis de liderazgo-. El objeto de nuestro estudio, el liderazgo en las transiciones española y lituana, limita de forma estricta las posibilidades de análisis.

⁷⁴ Véase el capítulo 4.

cualitativo basado en entrevistas exigía tener un número limitado de dimensiones de análisis en aras de intentar profundizar al máximo en el limitado tiempo que estos personajes nos podían dedicar.

Con este marco de referencia optamos por centrarnos en cuatro dimensiones que a nuestro juicio recogen los aspectos básicos para analizar los estilos de liderazgo político.⁷⁵

2.3.1. Visión

Como se ha expuesto al describir la definición, no es posible hablar de capacidad de movilizar sin analizar hacia dónde se desea dirigir esa movilización. Aquí merece la pena recordar la célebre frase de Séneca: “Ningún viento es favorable para quien no sabe dónde va”. La visión es considerada por Bass (1985), Burns (1978), Kellerman (2008) y Zonis (1984) como un elemento imprescindible en la movilización de los ciudadanos en tanto en cuanto significa una propuesta concreta de cambio. La visión de un dirigente político aporta un sentido de guía para la acción, por tanto, el liderazgo político está ligado a la capacidad de formular y comunicar una visión de hacia dónde caminar y de proponer unos valores capaces de movilizar a la comunidad política (Bennis y Nanus, 1978; Gardner, 1991; Greenstein, 2004; Masciulli, Molchanov y Knight, 2009). La visión representa el destino que pretende construir el líder político y proporciona terreno operativo para ejercer la dirección que es lo que permite que la visión se convierta en realidad. El análisis de esta dimensión es muy relevante porque muestra ofrece una idea de si el líder tiene propone una dirección para dirigir el país o no. Un elemento clave en los procesos de liderazgo no eficaz es el anuncio de metas sin propuesta de programa concreto para materializarlas. Se trata de un fenómeno muy conocido en el ámbito político. En el caso de que las declaraciones de la visión no tenga visos de convertirse en realidad se corre un gran riesgo de que se erosione su credibilidad y la confianza depositada en el líder.

En un periodo de transición en el que aparecen la incertidumbre y la necesidad de cambio es esencial que el líder tenga una visión clara del futuro, mientras que en una democracia muy consolidada la necesidad de esa visión no tiene la misma relevancia. Por ejemplo, en un caso de democracia plena como el de Suiza tal vez no resulte necesaria una

⁷⁵ Se explican detalladamente en el próximo capítulo 3 las cuatro dimensiones.

visión que genere movilización, porque la gente ya tiene muy bien interiorizados los valores democráticos y la “máquina democrática” funciona casi por inercia. Probablemente allí no se experimente de forma tan evidente la necesidad de liderazgo político. Por otra parte, cabe precisar que para ejercer un liderazgo político eficaz el contenido específico de la visión puede ser radicalmente diferente tanto en el aspecto político como en el puramente ético. Tanto las visiones democráticas como las anti-democráticas pueden movilizar a las masas, como demuestra la historia de la Segunda Guerra Mundial, con líderes como Hitler o Stalin.

Aunque no la hemos tomado como una dimensión independiente, la comunicación forma parte intrínseca del proceso de liderazgo político. En nuestro caso la hemos vinculado especialmente a la forma de transmitir la visión tanto en el nivel “micro” como en el “macro”. La capacidad comunicativa es “la función central del liderazgo político” (Fairhurst y Sarr, 1996; Jablin, 2004). La comunicación es fundamental para ampliar el conocimiento del líder sobre el entorno y para comprender mejor los problemas. En el ámbito político los dirigentes tienen en el nivel “micro” que transmitir su visión a otros actores políticos, a grupos de poder tanto nacional como internacionales, con el objetivo de cumplir sus objetivos políticos individuales o compartidos. Aquí nos referimos, básicamente, a la comunicación de la visión. Por otro lado, los líderes tienen que enviar a la sociedad, regularmente, mensajes políticos con el objetivo de formar y elevar las expectativas y con la finalidad de reforzar la creencia en su capacidad para satisfacer sus necesidades. D’Adamo y García Beaudoux (2011), Greenstein (2004), Masciulli, Molchanov, Knight (2009) y Nye (2008) matizan la importancia de la comunicación del líder para conseguir la movilización en función del contexto multimedia, en el que se dispone de una gran variedad de medios y de soportes de comunicación. En la misma línea, Zonis (1984) opina que el líder necesita saber cómo expresar el sentimiento de malestar manifestado por una parte de la población en forma concreta de exigencia y plantearlo como reivindicación al sistema político y así construir un cuerpo ideológico que es transmitido a quienes han sido fuente y origen del malestar. En otras palabras, el líder debe ser capaz de comunicar la formulación de un futuro que se contraponga con el momento presente y de dejar claro qué es lo que pretende conseguir.

2.3.2. Toma de decisiones

Como se mencionó anteriormente nuestro interés se centra en la forma de ejercer el liderazgo de las máximas autoridades lituanas y españolas en ambas transiciones. Conocer el modo en el que los líderes de estos países tomaban las decisiones es uno de los aspectos centrales del estudio pues tener una visión y saber comunicarla no es suficiente. En el ejercicio del liderazgo político orientado a un cambio de estructuras es imprescindible tomar decisiones concretas y hay que hacerlo de un modo que facilite el cambio. Diversas investigaciones tales como las llevadas a cabo por Blondel (1987), Drenth y Koopman (1992), George (1980, 1991), Janis (1982, 1989), Heller (1992), Raven (1992, 2004), Useem (2004) y Vroom (1973, 1998, 2000, 2004), entre otros, ratifican hoy en día la estrecha relación conceptual existente entre liderazgo y toma de decisiones.⁷⁶ Este enfoque pretende relacionar la descripción de los estilos de liderazgo con la toma de decisiones, entendiéndose aquí el término *participación* como la oportunidad que el líder ofrece a los miembros del grupo para influir en la decisión.

En el tema de la conexión empírica entre liderazgo político y toma de decisiones han trabajado varios autores. Casi todos toman como referencia los estilos descritos en su célebre estudio por el equipo de Kurt Lewin publicado en 1939.⁷⁷ Desde una perspectiva comparada, Elgie (1995) agrupa en su estudio a presidentes y primeros ministros de distintos países según su capacidad para controlar el proceso de toma de decisiones, mientras Post (2004), en una regresión al antiguo enfoque del liderazgo, subraya la estrecha conexión entre la toma de decisiones y la teoría de los rasgos de personalidad. Este autor destaca tres tipos de personalidad de los líderes neuróticos en función de sus reacciones ante situaciones críticas a través de las diferencias cognitivas, afectivas e interpersonales. Aparte de demostrar la influencia de la personalidad del líder en la toma de decisiones, Post (2004) indaga en el papel de los asesores -del equipo leal del líder político-. Creemos que analizar cómo el líder

⁷⁶ El primer estudio sobre los efectos de liderazgo a través de la participación en la toma de decisiones fue realizado antes de la Segunda Guerra Mundial por el psicólogo alemán Kurt Lewin, quien centró sus esfuerzos en analizar los efectos de liderazgo participativo y autoritario.

⁷⁷ Lewin y Lippitt realizaron un estudio en 1938 sobre la atmósfera del grupo y los estilos de liderazgo. En él destacaron tres estilos de ejercicio del liderazgo: autoritario (todo el poder concentrado en la toma de decisiones unidireccional), democrático (se basa en la participación de todos los miembros del grupo) y *laissez faire* (se ejerce cuando el líder no desarrolla su función, no se responsabiliza del grupo y deja éste a merced de su propia iniciativa).

elige las personas de su equipo y cómo se comunican con ellos a la hora de tomar decisiones son elementos importantes para definir el estilo de liderazgo político.

2.3.3. Uso de poder

A pesar de que la mayor parte de constituciones políticas determina los límites del ejercicio del poder de los presidentes, es una evidencia que las formas específicas en que los líderes lo ejercen varían en función de las circunstancias. Desde la perspectiva de Blondel (1987) o Kellerman (2008) para tener capacidad de movilización el líder político necesita manejar ciertos recursos de poder a través de los cuales estimular al grupo para que le siga. También Bass (1985),⁷⁸ Nye (2008), Masciulli, Molchanov y Knight (2009) y Weber (1964) argumentan que si los líderes no disponen de poder no son capaces de movilizar a los seguidores. Asimismo, el concepto de poder involucra un elemento de relevancia que es el control, que ayuda a influir en el comportamiento de los subordinados, lo que a su vez facilita el dominio de la situación (French y Raven, 1959; Raven, 1992, 2004) y Fiedler (1981).⁷⁹

El control de la situación es especialmente relevante en el ámbito político. De acuerdo con Fiedler, no cabe duda de que si el líder dispone de un alto grado de control sus decisiones, las negociaciones en las que interviene y la manera de dirigir el país producirán resultados efectivos y podrá influir en la comunidad política. Por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados o lo haga de forma discreta⁸⁰. Esta es una circunstancia especialmente en los procesos de transición en los que

⁷⁸ Bass (1985) presenta tres estilos de liderazgo a través del manejo de ciertos tipos de poder. En primer lugar, refuerzo contingente -el líder proporciona recompensas o promesas de recompensas a cambio de los requerimientos que los seguidores van cumpliendo-. Aquí la teoría de Bass sigue una argumentación similar a la de House (1971)). En segundo término, dirección por excepción -el líder utiliza la corrección, la retroalimentación negativa, la crítica, las sanciones o las acciones disciplinarias para que se logre el desempeño de la tarea-. Y por último, *laissez-faire* -el líder no interviene en las actividades grupales, se limita a proporcionar información cuando los miembros de su organización se lo solicitan-. Este estilo surgió de la teoría de Lewin (1939), que Bass retomó.

⁷⁹ El modelo situacional de Fiedler (1981) se centra en la eficacia del liderazgo, la cual está determinada por dos variables: el estilo del líder que se define basándose en el enfoque conductual bidimensional y la medida en que el líder logra controlar la situación.

⁸⁰ Véase el capítulo 3, apartado 3.1 sobre el control como objeto de poder de los dirigentes políticos en el periodo de transición hacia la democracia exitosa.

hay periodos que el ejercicio del poder no está lo suficiente normalizado como para ejercerlo siguiendo una norma.⁸¹

2.3.4. Negociación

Los procesos de transición política, a diferencia de las revoluciones, están marcados por una combinación de toma de decisiones polémicas y negociación. El conflicto, inherente a todo tipo de actividad política es la materia prima de la actividad política en los procesos de transición. Es por eso que tomamos la lógica de la negociación como uno de los focos de interés básico del liderazgo político. Además de reconocer los problemas y conflictos inherentes al proceso de cambio, el líder tiene que saber adaptar sus recursos de poder a situaciones de legitimidad dudosa en las que es preciso negociar el modo de dar salida a los problemas de un modo distinto a como se hacía en el periodo autoritario. Todo cambio crea tensiones, genera conflictos ante los que el líder debe actuar con cierta habilidad en la negociación con los distintos grupos de poder con el fin de resolver los problemas con una salida dirigida hacia la visión propuesta. Según diversos autores (Bandieri (2007), Bercovitch (1984), Chacón (2003), Fisher, Ury y Patton (1981), Kennedy (1998), Masciulli, Molchanov y Knight (2009), Munduate y Martínez (1994), Poieman (2005), Pruitt (1981; 1983; 1998) y Serrano (1993) la negociación tiene una estrecha relación con el poder porque la mayoría de las negociaciones implican un cierto nivel de poder, ya sea de manera abierta o implícita, más aún, el poder persuasivo es la piedra angular en la negociación (Ross, 1995). En un espacio público de naturaleza democrática la negociación ocupa un lugar clave en el ejercicio y la gestión del poder. En aquellas transiciones donde la pauta del consenso se erige en la estrategia preeminente para modelar el cambio y concitar una visión compartida del destino del proceso y del modelo político la negociación se orienta desde los polos de liderazgo hacia la convergencia y la seducción hacia terrenos de común encuentro en el que se ven satisfechas buena parte de las expectativas de cambio político. En la transición y la construcción de la democracia después de la muerte del general Franco gravitaría, el recuerdo y la memoria de la Guerra Civil, pero también los cambios en los parámetros ideológicos de

⁸¹ Esto es así aún en los casos en los que la transición se pretenda hacer “de la Ley a la Ley”.

su tiempo, especialmente en las culturas políticas de la oposición –el PSOE y el PCE, la evolución de la socialdemocracia y el eurocomunismo- o el papel de las nuevas generaciones no sólo en la oposición –la del exilio y la interior- sino también en los círculos políticos del Régimen, como bien puede concluirse de la convergencia de figuras como el Rey Juan Carlos I, Adolfo Suárez o Felipe González. El pragmatismo de unos y otros, por ejemplo al contemplar la naturaleza del régimen –Monarquía o República- sería un buen reflejo de la proximidad en la visión respecto a la construcción de una sociedad democrática de acuerdo con los parámetros europeos y occidentales. Esta proximidad en la cultura política democrática sería fundamental para construir el consenso político a través de los cuales fluiría el proceso de negociación y el ejercicio del liderazgo.

El análisis de la literatura sobre el liderazgo político y el comportamiento de los líderes eficaces desde los clásicos hasta la actualidad, tanto en el ámbito de las Ciencias Políticas como en el de la Psicología Social, nos muestra una diversidad considerable en las formas de describirlo y una pluralidad, y a veces fragmentación, de formas de explicarlo. En palabras de López y Leal (2005) el tema del liderazgo político es un asunto de los más resbaladizos. Se trata de una cuestión atravesada por múltiples perspectivas y con distintos modelos explicativos que se adaptan a las corrientes de pensamiento más en boga en cada momento histórico. Una de las causas de la pluralidad de concepciones que se observa respecto de dicho fenómeno puede consistir en que el concepto, a nuestro juicio, está siendo utilizado desde tres acepciones diferentes: como capacidades, como posiciones y como conductas de liderazgo.

Todo cambio crea ciertas tensiones, conflictos e incertidumbres. La incertidumbre significa inseguridad para la comunidad política. Sin embargo, la comunidad política tiende a buscar seguridad y, por eso, en los momentos en los que esa búsqueda se hace más apremiante, el líder tiene más posibilidades de aparecer porque su figura tiende a proporcionar la seguridad a la que el pueblo aspira. La seguridad se transmite a través de una visión clara de hacia dónde se pretende ir con una propuesta de cambio⁸². En este proceso, tener una visión de futuro y comunicarla sería insuficiente sin tomar decisiones concretas con el objetivo de positivar dicha visión. Y para tomar ciertas decisiones o a la hora de negociar con distintos grupos de poder afloraría la cuestión de la relevancia en la gestión de ciertos recursos de poder por parte del líder, lo que le puede proporcionar cierta libertad de actuación en las estrategias para alcanzar las metas establecidas.

⁸² Véase capítulo 3, apartado 3.4. sobre *La dirección y visión de los gobernantes en la transición*.

Un buen ejemplo de la movilización hacia un cambio es el inicio de la transición hacia la democracia. En esos momentos, el liderazgo político es imprescindible porque para realizar el tránsito de un régimen autoritario hacia otro democrático, además de tener una visión democratizadora y ciertos recursos de poder, se han de tomar decisiones importantes que afectarán al futuro de la comunidad política⁸³. En esos momentos, el líder político debe tener la capacidad de diagnosticar certeramente la realidad, como destaca Tucker (1995), de aportar una visión de futuro y de buscar el máximo apoyo a través de la negociación para avanzar hacia ese futuro imaginado⁸⁴.

Para analizar en profundidad y de forma rigurosa los estilos de liderazgo político durante la transición hacia la democracia, consideramos indispensable centrarnos en las áreas en las que se desarrolla el mismo, como afrontaremos en las próximas páginas.

⁸³ Véase 3.2. *La toma de decisiones de los líderes políticos* del capítulo 3.

⁸⁴ Véase 3.4 del capítulo 3.

CAPÍTULO [3]

**DIMENSIONES DE LIDERAZGO POLÍTICO EN LA TRANSICIÓN
HACIA LA DEMOCRACIA**

Tal como hemos adelantado en los capítulos anteriores, el estilo de liderazgo político de los principales dirigentes de un Estado condiciona en buena medida, el éxito o el fracaso de la política interior y exterior del país. La influencia del estilo de liderazgo es mucho mayor en los periodos de transición política porque el concepto de transición está íntimamente relacionado con la noción de incertidumbre, lo que hace especialmente complejo prever las posibilidades de éxito de las estrategias planeadas y asegurarse de que los comportamientos de los actores involucrados son los acertados para poner en marcha las previsiones. Además, el concepto de transición al reposar sobre el alto grado de indeterminación de las acciones políticas de los actores, incrementa el peso de los factores vinculados al liderazgo como la formación política y la personalidad de los dirigentes, que siendo importantes en cualquier periodo se pueden tornar decisivos en coyunturas menos estables para el devenir del país.

El liderazgo en un proceso de transición política desde un régimen autoritario a otro democrático es sustancialmente diferente al que se ejerce en una etapa de democracia consolidada. Estas diferencias son más relevantes cuando se trata de una transición basada en los compromisos y el pacto, como las dos estudiadas, donde las relaciones entre los líderes de distintas fuerzas políticas, gobierno y oposición, son cruciales. Como se especificó en el anterior capítulo, nuestro modelo teórico tiene el propósito de facilitar la descripción de las características psicosociales de un tipo peculiar de liderazgo político, el que se ejerce durante el periodo de transición hacia la democracia.

Tomando como referencia los estudios citados en el segundo capítulo,⁸⁵ consideramos que para el análisis de los estilos de liderazgo en las transiciones políticas es imprescindible un enfoque que incluya tanto los rasgos característicos de los líderes políticos, su valoración de la situación concreta y su comportamiento ante ella, como su forma de interactuar con sus colaboradores y de transformar o confirmar los valores de sus seguidores. Optamos pues por un enfoque interaccionista, donde, siguiendo los principios básicos de la Psicología Social el resultado de un proceso depende no sólo de las peculiaridades de los protagonistas y de los condicionantes del contexto, sino también de la interacción entre ambos. Creemos que todos estos elementos mencionados anteriormente condicionan el desarrollo del estilo de liderazgo político. Evidentemente, no se buscarán dos líderes idénticos sino las semejanzas entre algunos de ellos. Con este objetivo, a través del modelo teórico que proponemos trataremos de desarrollar una tipología del estilo del liderazgo de los dirigentes políticos, sin descontextualizarlo del entorno en el que operan. De acuerdo con este *modus operandi*

⁸⁵ Véase el capítulo 2 acerca de los enfoques de liderazgo.

buscaremos estas semejanzas en las acciones del Rey Juan Carlos, Adolfo Suárez, Vytautas Landsbergis y Algirdas Brazauskas y en los efectos que sus acciones produjeron.⁸⁶

De esta manera daremos respuesta al objetivo principal de nuestro estudio: construir un modelo a partir del cual podamos determinar si un periodo de transición hacia la democracia requiere de un estilo de liderazgo político peculiar.⁸⁷ Definiremos los estilos de liderazgo de Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Vytautas Landsbergis y Algirdas Brazauskas en unos contextos precisos, tanto en España como en Lituania, a través de cuatro dimensiones:

1) Poder.

La forma de utilizar el poder y controlar el proceso de cambio. El poder formal del que disponen los presidentes en los procesos de transición y el tipo de autoridad que lo legitima puede contribuir a promover cambios con más eficacia y más facilidad, lo que permitiría asimismo controlar la situación y las fuerzas políticas más fácilmente. En una situación de inestabilidad el control es imprescindible para administrar el cambio político.

2) Toma de decisiones.

El estilo de toma de decisiones sobre asuntos relevantes para el proceso. Parece razonable pensar que para llevar a cabo una transición política con éxito será fundamental que los líderes políticos tomen decisiones de manera oportuna en momentos determinantes del proceso de cambio.

3) Negociación.

El estilo de negociación para resolver los conflictos políticos. Si el objetivo de los actores políticos en estos procesos es conseguir el máximo consenso entre las fuerzas políticas y evitar el enfrentamiento abierto, entonces la negociación se torna en un proceso fundamental.

4) Visión.

El modo en el que orienta el proceso a partir de la visión⁸⁸. La visión es otro factor determinante porque sin ella no es posible lograr ningún objetivo y, menos aún, uno tan complejo como avanzar hacia la democracia consolidada.⁸⁹

A continuación se analizarían cada una de las cuatro dimensiones del liderazgo político: el poder, la toma de decisiones, los tipos de negociaciones y la visión por lo que hace referencia a los líderes políticos de España y Lituania.

⁸⁶ Acerca de las semejanzas del liderazgo político de esas cuatro personalidades véase capítulo 5.

⁸⁷ En el capítulo metodológico se operativizarán las dimensiones del modelo teórico.

⁸⁸ Se desarrollan los apartados en el capítulo 3 y el capítulo 5.

⁸⁹ Véase el capítulo 2 de esta investigación.

3.1. El control como objeto de poder



“El poder es como un explosivo: o se maneja con cuidado, o estalla.”

Enrique Tierno Galván

Tal como hemos adelantado en el capítulo anterior, la mayoría de los investigadores (Bass, 1985; Blondel, 1987; Haslam, Stephen, Reicher y Platow, 2011; Kellerman, 2008; Masciulli, Molchanov y Knight, 2009; Nye, 2008; Nye, 2013; Weber, 1964) están convencidos de que para ejercer un liderazgo político, cuyo objetivo sea movilizar la comunidad política, es necesario el manejo de ciertos recursos de poder.⁹⁰ Los recursos de poder son necesarios para el liderazgo político en general y más aún en momentos que pueden ser caóticos, como aquellos en los que se esté gestando la crisis de un régimen autoritario. Evidentemente, si se pretende llevar a cabo un cambio político pacífico a través de reformas el líder político tiene que tener cierta habilidad a la hora de utilizar determinados recursos de poder, ya que tiene ante sí un quehacer difícil: deslegitimar, desde la legitimidad, al antiguo régimen e ir legitimando al nuevo (Ruiz, 2002; Soto Carmona, 2005) conseguir la aceptación del nuevo régimen; persuadir a los que no tengan interés en el cambio político y tranquilizar a los que quieren hacer cambios drásticos rápidamente. En esta circunstancia, aparte del poder formal del que necesita disponer un dirigente político, tiene que acreditar la posesión de la capacidad de controlar las acciones de los distintos grupos de poder, además de saber maniobrar entre las presiones persuadiendo, argumentando, gratificando o castigando en ocasiones para conseguir que el cambio político obtenga éxito.

En este apartado definiremos el concepto de poder, desarrollaremos la tipología propuesta por French y Raven (1959) para tomarla como referencia para el periodo de transición hacia la democracia y finalizaremos el apartado definiendo la dimensión del

⁹⁰ Véase el capítulo 2.

control de la situación y el manejo de la red de apoyo tanto nacional como internacional, cuya importancia consideramos esencial.

Entre los distintos autores que analizan y describen el poder tales como Dahl (1957; 1971; 1989), Foulcault (1978), French y Raven (1959), Ibáñez (1983), Munduate y Martínez (1994), parece existir cierta unanimidad en la aceptación de la definición clásica de Max Weber (1922/1964), determinante en varias teorías del liderazgo político. Esta definición considera que el liderazgo político sólo es posible si se dispone de un cierto grado de poder que asegure al líder su capacidad de influencia sobre otras personas. Para Weber, el *poder* es la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena, incluso contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad (Weber, 1964). Una vía razonable para definir el poder en la política podría ser la potencial habilidad de un individuo que emplea diferentes recursos (personales, económicos y otros) para intervenir en la política del país a través de la influencia en los pensamientos y acciones de determinados ciudadanos. Aunque el concepto de *poder* sea mucho más complejo no cabe duda de que la definición weberiana expresa su esencia mínima.

Nuestro estudio pretende abordar esta dimensión sin que se reduzca a lo que formalmente se entiende como *poder político*. Para Parsons (1951) el *poder político* consiste en la capacidad para asegurar el cumplimiento de compromisos obligatorios, basado en la posibilidad de ejercer coacción, de usar la fuerza legal, lo que equivale a capacidad para proceder a la aplicación de la ley misma. De este modo la expresión *poder político* apela y describe el control legítimo y la vigilancia de la autoridad para que se cumplan las leyes vigentes en un país determinado. Es decir, la capacidad de influir sobre otras personas basándose en el mandato otorgado por éstas.

Según Jiménez Burillo (2006)⁹¹ podemos entender el poder político como un sistema de legitimación de su uso, así como un conjunto de criterios más o menos formalizados a partir de los cuales su ejercicio puede ser “institucionalizado” y “encauzado” de forma más o menos eficaz. Sin embargo, nuestra perspectiva es que *el poder político* no abarca la dimensión completa del poder tal y como la pretendemos utilizar. Por esta razón se empleará el término del poder “del” político en vez de poder político, lo que nos permitirá analizar, junto a los aspectos convencionales del poder político, el poder personal de los líderes y el poder derivado de la relación existente entre el líder y la institucionalidad en la política de transición hacia la democracia.

⁹¹ En el glosario de *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*.

Teniendo en cuenta nuestra pretensión de describir los distintos tipos de poder utilizados por los cuatro dirigentes políticos en la transición hacia la democracia con éxito en España y Lituania y de analizar hasta qué punto estos tipos de poder influyeron en la consolidación del cambio de régimen, consideramos necesario en primer lugar operativizar la dimensión de poder. Por esta razón estimamos oportuno optar por una tipología suficientemente amplia y de gran aceptación en las Ciencias Sociales.

En aras de la persecución de dicho objetivo consideramos especialmente idónea la tipología de French y Raven (1959), Raven (1992, 2004)⁹² porque nos permite matizar diversos tipos de poder que, a nuestro juicio, el líder debe ejercer en función de los distintos actores involucrados en los procesos de transición. Más aún, nuestra decisión está apoyada por Jiménez Burillo (2006) y Haslam, Stephen, Reicher y Platow (2011) en cuya opinión la teoría French y Raven, pese haber recibido muchas críticas, sigue siendo una de las que tiene mayor grado de aceptación en la Psicología Social. A nuestro juicio la taxonomía de French y Raven (1959), actualizada por Raven (1992, 2004), ayudará: a operativizar la dimensión; a describir eficazmente el poder de los cuatro dirigentes políticos durante la transición hacia la democracia en España y Lituania; y a sugerir tal vez qué tipo de poder es el más relevante a la hora de llevar a cabo un cambio de régimen en un país de características similares a las de España o Lituania para que tenga más probabilidad de éxito.

La tipología establece seis modalidades de poder que se diferencian en función de la base sobre la que cada uno de ellos se sustenta. Para ilustrar los distintos tipos de poder, incorporan la idea de dependencia social y el poder del supervisor para influir en el comportamiento del subordinado, lo que exige la necesidad de considerar el concepto de *control* a la hora de analizar el poder.

French y Raven (1959), Raven (1992, 2004) destacan las siguientes modalidades de *poder*:

1. El *poder legítimo*⁹³ se refiere a la posición de un actor político en la estructura formal de la autoridad, por cuya posición los otros le reconocen legitimidad para que ejerza el poder.

⁹² La tipología de Weber (1922/1964) puede ser considerada la base de las posteriores como la que aquí tomamos como referencia. Recoge tres tipos de poder: carismático, burocrático y tradicional.

⁹³ Raven en 1992 lleva a cabo unas correcciones y divide este tipo de poder en cuatro subtipos: legitimidad formal, legitimidad recíproca (“hice eso por ti, ahora debes hacer algo por mí”, equidad (“he trabajado muy duro y ahora tengo derecho a pedirte hacer algo”) y dependencia. Para la consulta más detallada acerca de los subtipos del poder legítimo y sobre las bases del poder, sus orígenes y evoluciones reciente véase el artículo de Raven (2004).

En política, el poder es legitimado por la creencia o sentimiento de un pueblo en que quien lo ejerce en un momento histórico está amparado en una autoridad considerada justa. Hobbes (1651/1996), en *El Leviatán*, argumenta que la legitimidad es el producto del consentimiento de los individuos y nace de un supuesto contrato social entre ellos y el poderoso con el fin principal de garantizar la seguridad.

Jiménez Burillo (2006) distingue tres fuentes de legitimidad: los valores culturales que otorgan la posición de mando al líder político, la ocupación de una posición de autoridad y el nombramiento del líder por un agente legitimador. Al hablar de valores culturales se hace referencia a las elecciones. En el periodo de transición las primeras elecciones son fundamentales puesto que dan valor al poder legítimo. La habilidad para que sean entendidos los cambios en las fuentes de legitimación en los procesos de transición hacia la democracia es uno de los elementos básicos del éxito del proceso.

Aunque están íntimamente ligados conviene diferenciar entre el poder formal y el legítimo,. Sin tener poder formal difícilmente un dirigente político podría legitimarse en su posición, mientras que no todos los líderes políticos, aunque dispongan de poder formal, llegan a ser legitimados por otros actores y por la comunidad política. Las leyes confieren poder legítimo, pero si el dirigente tiene otras bases de poder puede aprobar nuevas leyes para asegurar la permanencia de su poder legítimo.⁹⁴ Para promover un cambio no revolucionario como las transiciones estudiadas aquí, parece necesario presentar el nuevo poder sustentado de algún modo en el poder anterior (Linz, 1992).

En la transición hacia la democracia con éxito a través de reformas y de manera pacífica, los líderes políticos se presentan habitualmente como continuadores del antiguo

⁹⁴ El profesor de la Universidad de Harvard Richard Pipes, especializado en la Historia de Rusia y liderazgo político, analiza la situación que devino con Vladimir Putin en las elecciones presidenciales que se celebraron el 2 de marzo de 2008, en las que Dimitri Medvedev ganó en la primera vuelta con el 70,28% de los votos. A pesar de que a primera vista todo pareció ser legítimo y adecuadamente formalizado, un análisis en mayor profundidad, según Pipes, nos permite observar que las elecciones fueron realmente una coartada. Éstas fueron celebradas para dar legitimidad a la decisión personal del líder autoritario Putin. Se trata de una sencilla estrategia política que consiste en otorgar a una persona fiel su puesto presidencial para poder manipularle durante cuatro años y posteriormente volver a presentarse de nuevo. Pero ¿por qué Putin eligió a Dimitri Medvedev y no a cualquier otro? Podemos suponer, a partir del análisis de diversas fuentes, que Medvedev era una persona sin grandes logros y bastante vulnerable al no tener redes de apoyo (de la KGB o de la milicia) y además no pertenecía a ningún partido. Esto indica que para tener el poder no solamente hay que poseer poder formal, sino también una amplia red de apoyo. Si Medvedev, presidente de un país tan grande como Rusia, hubiera sido capaz de desarrollar algún otro tipo de poder personal hubiera podido tener grandes posibilidades de crear una red de apoyo, y quién sabe si enfrentarse al autoritarismo de Vladimir Putin. El análisis de Pipes concreta ciertas diferencias en las tendencias de ambos líderes: a Medvedev no le gustan las viejas instituciones y está interesado en modernizar el país política y económicamente; mientras que Putin manifiesta una clara tendencia hacia la Unión Soviética, recordando sus virtudes y la necesidad de mantenerse en el pasado, sin hacer ningún tipo de cambios y apareciendo como un conservador progresista.

régimen porque siendo sucesores tienen más probabilidad de ser legitimados por los actores del régimen anterior, de saber mejor cuándo, cómo y con quién aplicar un tipo u otro de poder pues su afiliación les permite conocer todos los entresijos del aparato del Estado que pretender reformar. Además, los líderes políticos que disponen de un alto poder formal y legítimo tienen más posibilidad de proceder a la modificación de las leyes sin que los que no estén de acuerdo se enfrenten a la autoridad y puedan modificarlas reconociendo la legitimidad del antiguo régimen y legitimando al nuevo régimen al mismo tiempo. Y ello les resulta fácil porque durante el régimen autoritario las personas están acostumbradas a obedecer a la autoridad por miedo o por costumbre. Cuando se obedecen las órdenes del líder político y no se cuestiona su autoridad es un síntoma de que el líder dispone de un alto grado de poder formal y, dependiendo de las circunstancias, también legítimo. El poder formal es clave en el periodo de transición instada desde “arriba” y proporciona mayores oportunidades para llevar a cabo el cambio hacia la democracia con éxito. El líder debe disponer de la autoridad formal para reformar el régimen de un estado autoritario hacia otro democrático. Esto nos conduce a advertir que, realmente, los dirigentes de un proceso de transición hacia la democracia, al menos en sus inicios, deben reunir ciertas características que encajen en un modelo de relaciones autoritarias para realizar los cambios exigidos por la división de poderes políticos y jurídicos que implica toda democracia moderna cuando se trata de limitar el poder político y permitir una mayor libertad de los ciudadanos. Por esta razón, los dirigentes políticos, en el periodo de cambio hacia el régimen democrático, buscan alternativas para limitar el ejercicio del poder político procediendo a dividirlo, no dejando todo el poder en las manos de un único gobernante. Sobre esta base durante periodo de transición una de las más urgentes tareas de los gobernantes es el establecimiento de una Ley Suprema del Estado, de una Constitución que termine de consolidar los objetivos alcanzados en el proceso y que dote de nueva legitimidad al sistema político resultante.

Las fuentes de legitimidad varían a lo largo de la historia. Desde hace décadas la elección democrática por voto universal, libre y secreto se ha consolidado como elemento central de legitimidad, pero es evidente que la legitimidad del líder político se desvanece cuando no cumple las promesas, cuando transmite la sensación de que no controla la situación o ante otras circunstancias similares.

2. El *poder coercitivo* se basa en la capacidad de imponer castigos por parte de quien lo ostenta. El que está sometido al poder coercitivo es consciente de que el que lo ejerce

puede infligirle sanciones o castigos si no responde a sus demandas o a sus expectativas.

El poder coercitivo en el ámbito político lo entendemos como la capacidad del dirigente de utilizar, habitualmente previa amenaza, el castigo frente a otros actores políticos o personas sometidas a su influencia. En los primeros compases de la transición hacia la democracia los líderes políticos tienen relativa libertad para manejar este tipo de poder ya que la lógica del sistema autoritario está basada en gran parte en el temor al castigo. Esta libertad queda bastante más limitada en el momento de establecer las *nuevas reglas del juego político*. Como es lógico para llevar a cabo una transición hacia la democracia con éxito, los líderes políticos tienen que hacer las modificaciones y los cambios que exige el cumplimiento del objetivo último, es decir, el establecimiento de la democracia plena. Es razonable esperar que los líderes manejen el poder coercitivo contra las personas que no están de acuerdo con los cambios o los que quieren seguir con el régimen autoritario anterior, porque el objetivo principal del líder político es evitar que éstos obstaculicen el proceso de la transición hacia la democracia. En la fase inicial los dirigentes políticos pueden amenazar explícitamente a las personas que no obedecen, forzar dimisiones, imponer diverso tipo de sanciones, advertir sobre la posibilidad de cambio en el puesto de trabajo con menores responsabilidades, proponer una ruptura de relaciones y una gran variedad de sanciones posibles.

Junto a las sanciones explícitas existen otras formas de coerción que pueden ser más eficaces y recurrentes en el proceso de cambio político, más allá de la coerción y/o la coacción manifiesta. Una de ellas es la indiferencia que puede practicarse hacia el neutral o el disidente al que no se le da acceso a ningún medio o se le ignora cuando participa en cualquier foro público; otra es el alejamiento físico de la escena política de determinadas personas, para que no obstaculicen la toma de las decisiones necesarias para lograr el cambio político hacia la democracia. Un alejamiento que en muchas ocasiones se presenta como un ascenso o un reconocimiento cubierto de lisonjas.

Una forma característica de actuación de este tipo de poder es aquella en la que el líder transmite que está preparado para utilizar el poder coercitivo en cualquier momento. Entonces, los que no obedecen perciben que la acción del líder puede estar muy próxima y ser proporcional a la gravedad de la infracción. Este tipo de poder es fácil de usar si dispone de un alto grado de poder formal y legítimo.

Somos conscientes de que este tipo de poder es susceptible de causar resentimiento en los actores que resultan castigados, por lo que los líderes tienden en ocasiones a evitarlo. Pero no podemos ignorar, por otro lado, que puede resultar en algunas ocasiones necesario asumir

ese riesgo para llevar a cabo una tarea política que impulse el proceso de transición.

3. El *poder de recompensa* utiliza la entrega de cualquier tipo de recursos que aquel que los recibe valora positivamente a cambio de actuar en la línea deseada por quien ejerce el poder.

Al aplicar este tipo de poder a nuestro estudio debemos precisar que nos referimos a cualquier tipo de premio, tanto social como económico, que el actor que lo recibe valora positivamente. Las recompensas dependerán de los recursos de los que disponga el gobernante.⁹⁵ Por eso es muy relevante el nivel de poder formal del líder. Si dispone de recursos que repartir es más probable que sus promesas de recompensa sean eficaces para obtener lo que se propone.

Para poder llevar a cabo una transición hacia la democracia con éxito este tipo de poder es muy importante ya que permite crear y ampliar la red de quienes apoyan las acciones del líder, incentivándoles para que sigan en la misma línea. La red de apoyo es necesaria para llevar a cabo una transición con éxito. Los líderes políticos pueden optar por recompensas explícitas o implícitas. Los ofrecimientos pueden implicar recursos económicos más o menos directos y, sobre todo, acceso a futuros recursos, cargos, contactos, etc. Tenemos muy serias dudas acerca de la conveniencia de que las recompensas económicas durante la transición política sean muy explícitas como, por ejemplo, la entrega de dinero. En un proceso inestable que precisa de fuertes dosis de aceptación social, el que se ofrezcan recompensas económicas para conseguir fines políticos es extremadamente impopular y puede generar dependencias futuras no deseadas por el líder. Sin embargo las recompensas con valor económico vinculadas a la actividad práctica pueden ser muy variadas: facilitar el uso de viviendas, viajes, vehículos oficiales, etc.

Por otro lado, tal vez las recompensas más utilizadas por los líderes políticos durante la transición hacia la democracia sean las de ocupación de diversos cargos y responsabilidades en la administración. En este caso, el líder recurre a la dispensa de ventajas sociales, ofreciendo cargos de prestigio -por ejemplo, una cartera ministerial o un empleo de asesor de alto nivel en la administración pública-, o empleos en otros ámbitos como las empresas públicas, en los medios de comunicación nacionales o en instituciones internacionales, por citar algún ejemplo.

También tienen gran valor las recompensas sociales que implican un reconocimiento

⁹⁵ Cabe precisar que se enfoca en los líderes que tienen el poder aunque somos conscientes que en algunos momentos determinados la oposición también lo tiene, pero siendo fieles a nuestro objetivo principal de la investigación analizaremos el poder de los líderes pero no de la oposición.

público que puede tener repercusiones de carácter práctico muy importantes, como la legalización de un partido político o ser de tipo más simbólico como las invitaciones a eventos, la elección como interlocutor de una persona en lugar de otra, citar públicamente al líder de una familia política dentro de un partido o llamar a negociar a un líder en lugar de a otro que pugnan por el poder dentro de un mismo partido. Las posibilidades son muy variadas, especialmente en momentos en los que las fuerzas políticas no tienen suficientemente asentadas sus normas de funcionamiento interno.

El poder de recompensa, con la salvedad que se ha indicado, suele suscitar efectos positivos y no es excluyente en periodo de transición, por lo que es habitual que los líderes políticos lo ejerzan con las personas de las que necesitaban apoyo a la hora de hacer los cambios hacia la democracia plena ya que gratifica a las personas de las que se recaba un apoyo o un seguimiento, lo que facilita la toma de ciertas decisiones hacia el cambio político.

4. El *poder referente* está basado en la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir sobre otros a partir de los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad que estos experimentan hacia quien ejerce el poder. Los que experimentan este tipo de poder se sienten identificados con el líder político y sienten una atracción personal hacia él.⁹⁶ Este tipo de poder está basado en el carisma y en las habilidades interpersonales del que ostenta el poder.⁹⁷ En este tipo de poder juega un gran papel la personalidad del líder como se ha comentado en el capítulo anterior a propósito de las diversas teorías desarrolladas desde el enfoque inicial denominado del “gran hombre”.⁹⁸

Para llevar a cabo una transición con éxito, consideramos que este tipo de poder puede favorecer la actuación de los líderes hacia el objetivo previsto. Estamos persuadidos de que el poder referente puede influir positivamente en el cambio que constituye la esencia de la transición ya que disminuye los enfrentamientos con los partidarios del antiguo régimen y contribuye a generar confianza por parte de la oposición. Sin embargo, conviene no confiar excesivamente en este tipo de poder en la medida en que, hasta el día de hoy, hay importantes debates sobre si se puede aprender a ser líder carismático o realmente es un rasgo nato de la personalidad (Bass y Avolio, 1990; Conger, 1989; 1998; 2004; Riggio, 2004; Weber, 1964).⁹⁹

⁹⁶ Existen numerosos ejemplos de líderes con un buen manejo del poder referente. Entre ellos podríamos destacar la figura de Barack Obama que tiene una alta capacidad para manejar el poder referente, lo que lleva a que las personas le admiren (Leanne, 2009).

⁹⁷ Sobre el carisma véase trabajos de Bass y Avolio (1990) y Conger (1989).

⁹⁸ Véase el capítulo 2.

⁹⁹ Véase el capítulo 2.

El líder político que ejerce este tipo de poder durante el periodo de transición hacia la democracia suele sustentarlo por medio de la transmisión de valores como la lealtad, el respeto al otro, la responsabilidad, la argumentación de las palabras y los hechos, la honestidad. Esto es, valores que generan confianza y ante los que la gente suele mostrar admiración hacia el líder y cierto grado de identificación con él. Es el tipo de poder que facilita la movilización de las masas pero puede ser tanto para fines constructivos como destructivos.¹⁰⁰

Este tipo de poder siempre puede influir en la eficacia de liderazgo político en general y más aún en un periodo de incertidumbre como el de la transición política. Si la comunidad política se identifica con el líder, resulta más fácil movilizar a la gente hacia el cambio político, hacia el régimen democrático. También reconocemos que este tipo de poder no aparece como imprescindible en nuestro caso de estudio, porque tanto en Lituania como España, el cambio se realizó desde “arriba”, pero sí puede ser de gran ayuda para realizar cambios políticos.

5. El *poder de experto*, es definido por Raven como la percepción por parte de los demás de determinados conocimientos y habilidades en quien ejerce este tipo de poder. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado, como por ejemplo, los conocimientos en la medicina, ingeniería, psicología o derecho. En el ámbito político las especialidades puede “transferirse” de unas a otras disciplinas como, por ejemplo, médicos que intervienen activamente en la opinión política o ingenieros que influyen en las decisiones políticas. Utilizar este poder conlleva gran esfuerzo para quien lo posee, en la medida en que tiene que demostrar permanentemente su competencia si quiere continuar ejerciendo su influencia.

Para llevar a cabo una transición hacia la democracia con éxito consideramos que no es imprescindible que el líder sea experto en un área específica de carácter científico. Parece más importante que el líder sepa elegir un equipo con conocimientos específicos, por ejemplo, un experto en cuestiones laborales para el puesto de ministro de trabajo o una persona con altos conocimientos en economía para el puesto de asesor económico, por citar dos ejemplos. Efectivamente, para llevar a cabo una transición con éxito consideramos que es

¹⁰⁰ Uno de los ejemplos paradigmáticos en la utilización del poder referente para fines destructivos sería la figura de Adolf Hitler.

muy relevante seleccionar el equipo adecuado.¹⁰¹ Por parte del líder también consideramos que éste debe conocer la burocracia y la legislación de aquel momento -en el caso español haber conocido los entresijos del régimen franquista o en el caso lituano la estructura política de Kremlin. De cualquier modo el manejo de conocimientos específicos sobre el funcionamiento del Estado, la lógica de la administración pública, las leyes que regulan la actividad política, las relaciones internacionales y otros similares, es un elemento que puede incrementar el poder de experto en los líderes políticos y facilitar la aceptación de sus propuestas. Es obvio que este tipo de poder está muy vinculado al referente.

6. El *poder de la información*¹⁰² está relacionado con el control al acceso y distribución de información que es relevante para aquellos sobre los que se ejerce este tipo de poder.

Según Ibáñez (1983) todos los tipos de poder, salvo de la información, son versiones del mismo y único tipo de poder, el poder basado en los dispositivos de la sanción. El poder de información sin embargo tiene un carácter distinto pues se basa en la posibilidad de conseguir que los otros, al no conocer determinadas informaciones no puedan actuar del modo que lo harían si dispusieran de ellas; o que orienten su acción en función de un tipo concreto de información que se les facilita y no otra.

En el ámbito político este tipo de poder tiene cierta relevancia en la medida en que puede facilitar que el líder pueda conseguir que otros actores tomen decisiones que le sean favorables, persuadidos por algún tipo de información que se les hace llegar o la argumentación que se les proporciona.

Para llevar a cabo una transición desde un régimen autoritario hacia otro democrático estimamos que es de suma relevancia que el líder ejerza este tipo de poder con las personas que no quieren hacer los cambios políticos, argumentando porqué es necesario hacerlos, por un lado, y con las personas de la oposición, con aquellos que tienen interés en acelerar los cambios cuanto antes para tranquilizarles e informarles de los posibles peligros que pueden derivarse de hacer todo demasiado rápido. Asimismo el poder de información puede ser utilizado no sólo en un plano macro para los fines “ideales” con el fin de promover el tránsito hacia el régimen democrático, sino también en un nivel micro a tenor de la gestión de la información según estrategias concretas para el afianzamiento del control sobre los actores

¹⁰¹ Véase el apartado 3.2 del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5 donde se analizan la elección del equipo del líder.

¹⁰² Este tipo de poder fue agregado por Raven en 1965.

sociales, la erosión de las posibilidades y las capacidades de los competidores u otros fines conducentes al afianzamiento del liderazgo.

En la elaboración de la comunicación política, especialmente en los procesos de negociación, los líderes pueden recurrir a discursos y argumentaciones de persuasión cuya naturaleza –económica, político-ideológica, académico-científica y emocional- puede variar según los actores, la agenda y las circunstancias.

Los argumentos económicos desempeñarán un papel muy relevante a tenor de las coyunturas económicas en que se desarrollaron las transiciones en España, lastrada por el profundo y dilatado impacto de la crisis económica de los años setenta, y en Lituania, como consecuencia del colapso económico del socialismo real en el curso de la década de los ochenta-. En ambos casos las incertidumbres económicas y sociales expresadas en términos macroeconómicos a través de las estadísticas de la inflación, el Producto Interior Bruto, el desempleo, la balanza comercial, la deuda pública o la dependencia energética, obligaban a los gobernantes a adoptar políticas anti-crisis sino a emprender a corto y medio plazo profundos cambios en la estructura productiva –la plena apertura al capitalismo globalizado como parte del proceso de homologación hacia los modelos europeos y occidentales, en el caso de España, y el cambio de rumbo en el modelo económico desde el socialismo real a la economía de mercado, en el caso lituano. Pero además, en ambos casos esta coyuntura económica de crisis y la transformación de su modelo productivo coincidían con los cambios de la estructura política como consecuencia de la transición desde un modelo autoritario hacia una democracia pluralista y parlamentaria. Sin embargo, la coincidencia de la crisis económica y política en ambos casos se precipita sobre ritmos bien diferentes de cambio, pues mientras en el caso español la transición en el modelo económico ya se había afrontado desde finales de la década de 1950 con el Plan de Estabilización y Liberalización económica, en el caso lituano, como sucede en las demás transiciones en la Europa del Este tras la caída del Muro de Berlín, se asiste al dilema de la simultaneidad –en palabras de Claus Offe (1991)- al coincidir en el tiempo la transición política y la económica.

Los argumentos político-ideológicos derivan de las filiaciones ideológicas y de la cultura política de los propios líderes y de la clase política. Su flexibilidad y su capacidad de adaptación al objetivo prioritario de la transición, la construcción de la democracia, incidirá en la práctica de discursos y en formas de actuación política de consenso o de ruptura. En este horizonte el peso del pasado y el modo en cómo este ha sido metabolizado desde la cultura política, la clase política y las diferentes formaciones políticas será esencial en el ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones y, desde luego, en las dinámicas de negociación. En este

plano discursivo las estrategias de negociación van a estar determinadas por la capacidad de los actores políticos y sociales para enfrentarse al pasado y encauzar el camino de la transición hacia la construcción de la democracia. Así en el caso español el camino hacia el consenso ya había roturado ciertos lugares de la memoria, por ejemplo el recuerdo de la guerra civil y la emergencia desde los primeros años setenta de una cinematografía de la reconciliación y del consenso como la película de Basilio Martín Patino *Canciones para después de una guerra*, rodada clandestinamente en 1971 y estrenada en 1976. La dinámica de convergencia entre la clase política, tanto la procedente del régimen como de la oposición, fue poniéndose de manifiesto en debates esencialistas como la apuesta por la Monarquía en detrimento de la República, especialmente en partidos de impronta republicana como el PSOE y muy especialmente el PCE, o el radio real del pluralismo político a tenor de abanico del nuevo sistema de partidos.

En el caso lituano, la dramática experiencia de muchos de sus ciudadanos en los campos de concentración y el exilio en Siberia durante más de 50 años de la ocupación soviética, también incidiría en la búsqueda de caminos hacia el consenso. En este sentido, grupos políticos de diversa naturaleza, unos más radicales, como *Lietuvos Laisves Lyga* liderado por Antanas Terleckas,¹⁰³ y otros más moderados, como *Sąjūdis* liderado por Vytautas Landsbergis, buscaron una dinámica de convergencia con el objetivo de llevar a cabo la transición hacia la democracia y al mismo tiempo, la re-independencia lituana.

Los argumentos académico-científicos serían capitalizados por los líderes y la clase política no sólo a través de los nexos y las redes de relaciones entre el mundo académico y la arena política, sino también a tenor del uso y la instrumentación de la información estadística emanada de las encuestas realizadas, de las investigaciones sociológicas, así como de los estudios realizados por entidades internacionales y supranacionales sobre la situación de España y de Lituania en sus diferentes tempos históricos de transición. En el caso español merece especial atención, en este sentido, el Centro de Investigaciones Sociológicas, creado en 1977, y que fue heredero directo del Instituto de Opinión Pública fundado en 1963. En el caso lituano podemos encontrar el equivalente en el *Darbo ir Socialinių Tyrimų Institutas* (trad. Instituto de Estudios Sociológicos y de Trabajo) fundado en 1991, posteriormente

¹⁰³ Antanas Terleckas fue uno de los líderes más radicales. Su acción política se encaminó a la rápida disolución de la ocupación y la presencia soviética en Lituania. Como consecuencia de su actitud de “rebeldía”, desde la perspectiva de las autoridades soviéticas, fue detenido y condenado a 3 años en campos de concentración y más cinco años en el exilio. A la vuelta de su exilio, nuevamente se involucra en el movimiento lituano hacia la democratización y la independencia.

incorporado como subdivisión al Centro de Investigaciones Sociales de Lituania fundado por el Gobierno de la República Lituana.

Los argumentos emocionales, por último, transmiten pulsaciones cuya frecuencia es indisociable de la información relativa a la presión y la tensión de la vida política. En los procesos de negociación, los líderes y la clase política, incide de modo sustancial la situación interna del país a tenor del calado y la intensidad de los movimientos sociales, el comportamiento de actores sociales como la Iglesia, las Fuerzas Armadas, el mundo de los negocios o la prensa, así como la incidencia de fenómenos de alta capacidad desestabilizadora como el terrorismo. Este tipo de argumentos son permeables, asimismo, a la incidencia de la atmósfera internacional como la presión mayor o menor ejercida por los países democráticos, la actitud de las superpotencias, de las organizaciones internacionales – especialmente de las instancias europeas y atlánticas- o el influjo de actores transnacionales como los sindicatos y las internacionales de los partidos políticos. Con los argumentos emocionales el líder político pretende demostrar y convencer sobre todo que el cambio político es inevitable.

Para ejercer este tipo de poder durante la transición hacia la democracia con éxito, el dirigente político debe desarrollar discursos bien elaborados, sustentados sobre ideas bien hiladas desde el punto de vista lógico y bien expresados, para que sean convincentes.

La culminación del cambio político mediante la realización de reformas obliga a los líderes políticos a negociar, a comunicar con distintos grupos de poder y a través de la persuasión argumentada, tanto directa como indirecta, a convencer a los partidarios del viejo régimen de que es necesario el cambio, por un lado, y por otro, a convencer a los reformistas con el fin de evitar una prisa exagerada para deslegitimar al antiguo régimen, haciendo los cambios paso por paso con el fin de evitar cualquier tipo de descontento, incluido un posible levantamiento militar.

Cabe precisar que el poder de experto se diferencia del poder de la información en que cuando se ejerce el primero, los actores políticos cercanos confían en que su dirigente es más competente, sin que puedan concretar por qué, mientras que el poder de información exige la práctica de realizaciones concretas como la elaboración de explicaciones y de argumentos lógicos.

Es muy difícil encontrar los seis tipos de poder en estado puro, siendo más usual la combinación de los distintos modelos de denominación en diversos grados de intensidad (Raven, 1992, 2004). Un buen uso de los distintos tipos de poder adaptados para cada

situación permite el líder tener más control sobre la situación. Entendemos el concepto de *control*¹⁰⁴ como una garantía que asegura su efectividad a través de determinados instrumentos. Por esta razón, French y Raven (1959) han destacado la importancia que debe concederse al control como elemento ligado ineludiblemente al poder.

Todo proceso de cambio genera cierto grado de desorden, que no siempre es controlable ni predecible. Por esta misma razón, los líderes tienen que tratar de controlar adecuadamente los procesos del cambio. Los ritmos de cambio demasiado acelerados corren el riesgo de generar gran inseguridad en la comunidad política y de impedir la integración del sentido de cambio por el enfrentamiento con la élite continuista, pero también tienen grandes ventajas porque permiten sorprender a los inmovilistas. A pesar de todo, los líderes deben demostrar que controlan la situación a través del poder formal y personal en todos los casos, incluyendo los procesos de negociación. En el periodo de transición es muy importante que la gente no sienta que la situación está “descontrolada”.

Probablemente los dirigentes políticos de nuestro estudio para poder controlar la situación necesitaban crear una red de apoyo y se vieron ante la necesidad de ejercer algún tipo de poder con el fin de conseguir la movilización del apoyo. De acuerdo con Natera Peral (2001) la red de apoyo es indispensable en todo proceso de liderazgo político en general y más aún en la transición hacia la democracia para que pueda consolidarse. Según Natera Peral, la red de apoyo, entre otras funciones, sirve para poner en práctica cambios e innovaciones en la organización. Pero, sobre todo, las redes de apoyo al líder político tienen influencia directa sobre el control de la situación. En función del tipo de poder que maneje, el dirigente político tendrá una red de apoyo mayor o menor. La red de apoyo puede ser nacional (dentro del ámbito de la comunidad política con organizaciones sociales que pueden tener presencia dentro del propio Gobierno) e internacional (extendidas a otros países). Los líderes políticos están obligados a buscar los apoyos suficientes para realizar el cambio y alcanzar los objetivos perseguidos.

El poder formal y la red de apoyo dan cierta estabilidad para actuar. En las revoluciones el control sobre la situación es menor, no está tan presente ni es tan actuante. En cambio, cuando se realiza la transición hacia la democracia a través de reformas se suele

¹⁰⁴ El Diccionario de la Lengua Española, en su segunda edición (2010) define el *control* como comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia: regulación sobre un sistema y etc.

ejercer más control sobre la situación porque, en estos casos, los líderes tienen un alto grado de poder formal para hacer las modificaciones y cambios exigidos por el proceso político.

El apoyo al comienzo de la transición puede concretarse en la lealtad manifestada al líder político. En la democracia plena, evidentemente, el sistema de apoyo se expresa a través de la elección o sufragio. Para obtener la red de apoyo necesaria para recoger el sufragio, los dirigentes políticos de España y Lituania tendieron, probablemente, a utilizar diversos tipos de poder como los descritos por French y Raven (1959), Raven (2004): coercitivo, legítimo, de recompensa, referente, de información y de experto. Cuanto más amplia sea la red de apoyo, mayor será el control sobre la situación. Un gran apoyo supone la legitimación de los cambios que habrán de establecerse en la Ley Suprema del país, reflejando el poder del dirigente político que habrá llevado a cabo el cambio y demostrado tener la capacidad de disponer de los mecanismos jurídicos de control necesarios.

Nuestra investigación reconoce en el poder un valor de *eficacia*: el valor del poder se fundamenta en la confianza de que con él se puede conseguir realizar el cambio de régimen de manera efectiva. Como dice Parsons (1951, 1963), un gobernante sin ningún poder tendría las manos atadas. Peor aún, carecería en la práctica de ellas.

En el siguiente apartado trataremos de analizar otra dimensión del modelo teórico, relativa a la toma de decisiones de los líderes políticos.

3.2. El estilo de toma de decisiones de los líderes políticos



“En cualquier momento de decisión lo mejor es hacer lo correcto, luego lo incorrecto, y lo peor es no hacer nada.”

Theodore Roosevelt (1858-1919)

El periodo de transición constituye una etapa en la que *las reglas del juego político* no están bien definidas.¹⁰⁵ Como afirma Almond y Powell (1966) el procedimiento a seguir para definir las reglas generales es un componente fundamental de todo proceso y todo sistema político. En el periodo de transición, a través de decisiones tomadas por los dirigentes políticos, se definen *las nuevas reglas políticas*. Por esta razón, consideramos esencial el análisis de cómo los líderes políticos toman decisiones cruciales en los periodos clave de cambio político, puesto que depende de tales decisiones que el proceso de cambio político sea realizado con éxito o, por el contrario, quede abocado al fracaso.

En este apartado acotaremos el concepto de toma de decisiones y haremos patente la complejidad a la que tienen que hacer frente los líderes políticos en los periodos de transición hacia la democracia. Después reflexionaremos sobre el modelo de toma de decisiones de Janis (1982, 1989), que analiza cómo se deben tomar las decisiones para evitar consecuencias graves y, acto seguido, nos detendremos en la presentación y la concreción en el marco de nuestra investigación del modelo de Vroom y Yetton (1973), Vroom (2000, 2004) -el más apropiado para nuestro estudio- cuyo objetivo es analizar cómo fueron tomadas las decisiones fundamentales por ciertos líderes políticos en determinados procesos de transición hacia la democracia. Por último, destacaremos, dos variables sin las cuales creemos que no sería posible entender bien los mecanismos propios de la toma de decisiones por parte de los líderes políticos. Estas variables son la elección del equipo adecuado del líder, por un lado, y su tamaño, por otro. El análisis de estas variables, en la medida en que facilita la percepción

¹⁰⁵ Véase el apartado 1.4 del capítulo 1.

de la manera en cómo el líder se comporta con los miembros de su equipo -si consulta o no, si toma o no su decisión conjuntamente con ellos-, resulta inestimable a la hora de describir con mayor precisión los estilos de toma de decisiones de los líderes políticos.

Entendemos la toma de decisiones de los dirigentes en periodos de transición política como un proceso mediante el cual se selecciona el curso óptimo de acción entre varias alternativas.

Durante el periodo de transición los líderes políticos tienen que tomar a veces decisiones controvertidas y polémicas por lo que no resulta sencillo elegir la mejor alternativa en cada situación. En algunos casos se trata de situaciones tensas en las que los líderes tienen que hacer frente a dos elementos fundamentales en el proceso de toma de decisiones: la *ambigüedad* y la *incertidumbre*¹⁰⁶.

El elemento *ambigüedad* aparece cuando se pretende hacer el cambio político a través de reformas, es decir, en situaciones en las que los líderes políticos pretenden conciliar decisiones que no se enfrenten bruscamente con la trayectoria seguida en tiempos anteriores con decisiones directamente encaminadas a propiciar el cambio hacia un régimen democrático.

El concepto *incertidumbre* está también muy vinculado al proceso de cambio político y de toma de decisiones porque no siempre es posible tener toda la información necesaria antes de tomar una decisión determinada. En la realidad, se parte del supuesto de que los líderes políticos se enfrentan de manera sistemática con la obligación de elegir entre distintas opciones, sin disponer siempre de una base firme de información sobre la que apoyar su juicio. De este modo, a la tensión ocasionada por la toma de decisiones se suma la originada por la circunstancia de que los líderes políticos están obligados a tratar de reducir la incertidumbre y la tensión para que no se les complique la tarea de alcanzar una buena evaluación del problema que conduzca, a su vez, a una decisión adecuada. Una de las estrategias para reducir la incertidumbre es obtener la información necesaria, analizar bien el caso e involucrar a los colaboradores y a los expertos en el proceso de toma de decisiones con el objetivo de tener una buena base sobre la que elegir el curso de acción óptimo.

Janis, uno de los expertos en los procesos de toma de decisiones, después de analizar las graves consecuencias de ciertas decisiones políticas llegó a la conclusión que éstas se producían como consecuencia del mal uso de la información o de la aplicación anárquica de

¹⁰⁶ Los expertos en el tema tales como Blondel (1987), Drenth y Koopman (1992), George (1980, 1991), Heller (1992), Janis (1982, 1989), Lewin y Lippitt (1938), Vroom (2000, 2004) y Useem (2004) reconocen que esos dos elementos (la ambigüedad y la incertidumbre) son los ejes centrales del concepto de toma de decisiones.

la misma. El investigador ha propuesto que deberían tenerse en cuenta determinadas condiciones para evitar la adopción de decisiones inapropiadas. En líneas generales el proceso sugerido sigue una lógica sencilla: formular el problema y describir la mejor alternativa de que se disponga para resolverlo antes de tomar una decisión al respecto. Una vez formulado el problema recomienda que: se utilicen los diferentes recursos de la información, se analice la información obtenida y se evalúe y reformule el problema con el fin de elegir la mejor alternativa disponible. Una vez tomada la decisión, el líder tiene que hacer acopio de la información que pueda proporcionar apoyo a la decisión adoptada, anunciar la decisión a las partes interesadas y promocionarla entre los que no están de acuerdo. La propuesta de este autor ofrece un procedimiento bastante detallado de cada uno de estos procesos implicados en la toma de decisión (Janis, 1982, 1989).

En el modelo de Janis observamos dos grandes ámbitos de actividad: el dirigido a la obtención de la información, por un lado, y el que se dedica al análisis y selección de la mejor alternativa para la situación dada, por otro. El líder político tiene que asegurarse, en primer lugar, de que la información obtenida sobre la situación en cuestión es suficiente. En el caso de que no sea así debe preocuparse de buscar la información complementaria necesaria a través de diversas fuentes -mediante la consulta con expertos según el tema en cuestión, la petición de informes de inteligencia, la consulta a su propio equipo o la petición de información a otras instituciones, entre otras formas de obtener esa información complementaria-. Todas estas cuestiones plantean la conveniencia de analizar cómo los líderes incluyen la participación tanto de su equipo como de expertos en el tema de que se trate en el proceso de toma de decisiones.

En segundo lugar, tal como propone Janis (1989), hay que realizar un análisis adecuado de la situación/problema, lo que equivale a formular un diagnóstico. Hay que asegurarse de que se ha llevado a cabo una búsqueda completa de las opciones posibles y una razonable evaluación de las consecuencias de la decisión a adoptar que debe expresarse evaluando los costes y riesgos de cada una de las alternativas. Por último, habrá que evaluar también los problemas que pueden surgir al implementar las opciones que se consideren - tener capacidad de anticipación¹⁰⁷ - y elegir la alternativa más adecuada para el momento.

Pero, además de considerar estos aspectos, en este caso creemos que no resultaría fácil entender cómo han sido tomadas las decisiones sin tener en cuenta al grupo de colaboradores que rodea al líder y su tamaño, ya que un elemento relevante del estilo de toma de decisiones,

¹⁰⁷ Véase el apartado 3.4. sobre la *Visión de los líderes políticos*.

así como de los resultados que se logran en ese proceso, consiste en analizar el modo en cómo el líder político incorpora a sus colaboradores, a los representantes de distintos grupos de poder y a los expertos al proceso de toma de decisiones.

El modelo de Vroom-Yetton elaborado en 1973 y retomado por Vroom en 2000 y 2004 parece adaptarse bien a nuestros objetivos, ya que pretende especificar qué grados de participación se producen en diferentes condiciones y explica cómo un líder eficaz tiene que tomar las decisiones incorporando al proceso de adopción de las mismas a sus seguidores.

Pero antes de describir el modelo de Vroom y Yetton conviene precisar que el proceso de toma de decisiones no tiene una aplicabilidad universal. No siempre se toman las decisiones usando el mismo criterio o el mismo procedimiento. En los periodos de transición podemos distinguir dos grandes núcleos de decisiones según su importancia: por un lado, las decisiones esenciales para el cambio político; y, por otro, las decisiones de segundo nivel, sin duda importantes, pero no tan sustanciales para el cambio político -como por ejemplo las relacionadas con los temas de política exterior -. Nuestro enfoque se centra básicamente en las grandes decisiones que resultan necesarias para llevar a cabo una transición hacia la democracia. Nos interesa examinar cómo toman los líderes políticos las decisiones para: el establecimiento de las leyes que formulan las reformas sustanciales -Ley de Asociación Política, Ley de Amnistía, Ley para la Reforma Política o Ley Electoral, entre otras-; el procedimiento para la aprobación de la ley fundamental; la elección de determinadas personas para los altos cargos políticos; la normalización del sistema de partidos -legalización de los partidos políticos, la disolución de un partido y de la creación de otros-; la consumación, en determinadas circunstancias, de la independencia del país; la legalización de los principales símbolos del Estado; el establecimiento de los pactos entre los distintos grupos de poder y las estrategias para alejar del espacio político de aquellos que obstaculicen el proceso de cambio en momentos críticos como, por ejemplo, quienes planifican un golpe de Estado. Como se puede observar, nos interesa analizar de qué manera los líderes tomaron las grandes decisiones y analizar cómo involucraron a sus colaboradores en el proceso necesario para llegar hasta ellas.

Para cumplir dicho objetivo consideramos que el modelo normativo integrado por las teorías contingentes de Vroom y Yetton (1973) y Vroom (2000, 2004) es el más apropiado, porque trata de determinar e identificar el estilo de liderazgo y el resultado de su aplicación cuando se enfrenta a un proceso de toma de decisiones. Este modelo propone cuatro posibles estilos de toma de decisión: el estilo de decisión consultivo, el estilo facilitador (colaborador),

el unidireccional y el delegatorio. Consideramos que en la praxis estos estilos no son excluyentes entre sí.

En el siguiente mapa conceptual se pueden observar los cuatro estilos de toma de decisiones esquemáticamente.

Tabla 1. Modelo de estilo de toma de decisiones de los líderes españoles y lituanos durante el periodo de transición hacia la democracia. Adaptado del modelo de Vroom (2000, 2004). Elaboración propia.

UNIDIRECCIONAL	CONSULTIVO (individual)	CONSULTIVO (en grupo)	FACILITADOR	DELEGATORIO
Toma la decisión a solas y luego convence sobre la misma a su gabinete cercano. Analiza a solas la información recogida por el grupo o por otros que parece relevante para resolver el problema.	Presenta el problema a los miembros del grupo individualmente, recoge sus sugerencias y luego toma la decisión.	Presenta el problema al grupo de miembros en alguna reunión, toma en consideración sus sugerencias y luego toma la decisión.	Presenta el problema al grupo en un encuentro. Actúa como facilitador: define el problema y los límites a los cuales la decisión debe sujetarse. El objetivo es lograr la concurrencia en la decisión. Pasiva participación del líder en el proceso.	Permite al grupo tomar la decisión sin poner límites. El gabinete identifica y pronostica el problema desarrollando alternativas para resolver el asunto y decide entre una o varias alternativas. El grupo se autodirige.
Decide a solas	Consulta individualmente	Consulta en grupo	Facilita	Delega

1. El estilo *unidireccional* (Vroom, 2000) se caracteriza por que el líder toma la decisión sin previa consulta de ningún tipo. Este estilo de decisión tiene un referente claro en el estilo de liderazgo autoritario, destacado por Lewin y Lippitt (1938), según el cual lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. Siguiendo la sugerencia de Vroom, utilizamos el término *unidireccional* en vez del término *autoritario* con el objetivo de evitar la identificación semántica del modo de tomar decisiones con el autoritarismo como forma de gobierno -“régimen autoritario”-. Aunque estén estrechamente relacionados, creemos que la diferenciación amplía las posibilidades de análisis. Varios autores (Bass y Avolio, 1990; Freedman, 2000; George, 1991; Hughes, Ginnett y Curphy, 1999; Useem, 2004) manejan ese mismo término para referirse a ambos contextos.

Los líderes pueden tomar las decisiones de manera unidireccional sin preocuparse por su aceptabilidad, pero para poder hacerlo así, deben contar con un alto poder formal que les permita asegurarse de que la decisión no va a ser rechazada (Hughes, Ginnett y Curphy, 1999). Para Freedman (2000) este estilo de toma de decisiones puede ser muy eficaz. Incluso

se atreve a precisar que el estilo unidireccional consigue solucionar los problemas en mayor número de ocasiones, un 70% mayor, que cuando se utiliza el estilo colaborativo. Según Freedman el dirigente que utiliza este estilo distribuye la autoridad asociada a la toma de decisiones entre los subordinados, les presenta claros objetivos, les da directrices exactas de actuación, prepara a cada uno de ellos para aceptar la decisión -incluso cuando se trata de miembros de la oposición-, y, en última instancia, no tolera a los indecisos. Richard Nixon sería un paradigmático ejemplo de este estilo de toma de decisiones. Según George (1991), Nixon se sentía incómodo en los grupos. Solamente mostraba una alta dependencia de Henry Kissinger. Prefería tomar decisiones en soledad y encargar luego a uno de sus asesores que las llevara a cabo.

Al comenzar el periodo de transición, los líderes políticos tienen cierta libertad para tomar las decisiones a solas porque disponen de un alto grado de poder formal heredado del sistema no democrático. Sin embargo, este estilo puede ser muy arriesgado a la hora de tomar importantes y complicadas decisiones, ya que la pretensión misma de establecer un régimen democrático conlleva de suyo la participación de los demás como una de las variables importantes que deben tenerse en cuenta.

Bass (1985) señala que, en determinadas circunstancias y especialmente en aquellas de mayor incertidumbre, el estilo unidireccional de toma de decisiones ayuda a reducir el estrés de otros actores políticos y de la comunidad política en general, porque contribuye a liberarles de la sensación de sentirse inseguros y vulnerables. Según Hamlin y Jennings (2007) en tiempos de crisis los miembros del grupo están más dispuestos a aceptar un liderazgo unidireccional, lo que puede suceder porque en esos momentos, la incertidumbre sobre las consecuencias de la acción pueden paralizar la toma de decisiones de los subordinados que tienden a delegar aún más las decisiones de tipo intermedio y agradecen la asunción de responsabilidad del líder y su apoyo emocional. Un ejemplo paradigmático de la aceptación de un liderazgo autoritario es la frase utilizada por la sociedad lituana: “necesitamos la mano firme para hacer el cambio” que se acuñó a principios de la transición política de este país o la célebre estrofa de la canción “libertad sin ira” “...este país necesita palo largo y mano dura para evitar lo peor”.

Como ejemplo de las decisiones unidireccionales de los líderes políticos durante una transición hacia la democracia podríamos mencionar aquéllas que fueron tomadas sin previa reunión, sin informar, sin consultar con nadie la decisión y sin atender a las peticiones ni buscar alternativas.

2. El tipo de decisión de carácter *consultivo* pone de manifiesto el interés del líder por conocer las opiniones de su entorno cercano sobre cómo resolver un problema determinado. Una vez realizadas las consultas oportunas, bien de forma individual o bien a través del grupo de sus colaboradores, el líder político elige la alternativa que, a su juicio, constituye la opción más adecuada (Vroom, 2000).

De acuerdo con este estilo de toma de decisiones el líder político muestra su interés por conocer las opiniones de su entorno cercano sobre cómo resolver un problema determinado en el periodo de la transición. El interés se puede mostrar a través de diversos cauces como: la tendencia a reunirse con uno o varios miembros del equipo propio antes de tomar la decisión importante en los espacios físicos disponibles al efecto - despachos, salas de reuniones o sitios más informales según la situación y la urgencia-; el establecimiento de contactos telefónicos a cualquier hora según las necesidades; o la realización de sondeos cerca de un consejo, a petición directa o indirecta del líder, sobre un tema determinado. Así el equipo del líder interioriza la sensación de que realmente asesora, aconseja y se siente escuchado y aceptado.

Tras haber consultado con sus colaboradores individualmente o en el seno del grupo, el dirigente político elige la alternativa que, según él, es la más adecuada en determinadas situaciones del proceso de democratización. En algunos momentos esa alternativa puede no ser la sugerida por su equipo y constituir entonces un indicador relevante de que el dirigente político, a pesar de la consulta, es quién tiene la última palabra.

El estilo consultivo ayuda a satisfacer las necesidades cognitivas del líder, le proporciona apoyo emocional, le hace ganar legitimidad política, incrementa su grado de seguridad, le permite conocer personalmente los diferentes puntos de vista, evita el pensamiento grupal aunque prolongue las consultas temporalmente y obliga, de algún modo, a debatir con el equipo, lo que ayudará a evitar la confrontación.¹⁰⁸

Pero para que realmente este estilo sea efectivo es muy importante tener en cuenta la composición del equipo del líder. Aunque en cualquier circunstancia política es preciso que el grupo sea leal, en periodos de incertidumbre la lealtad es un valor determinante. Aunque puede gratificante el grupo no debería tener un estilo adulator, porque en periodo de

¹⁰⁸ Rudolph W. Giuliani (2001) apoya el estilo consultivo argumentando que ningún líder puede saberlo todo sobre un sistema. Un líder seguro de sí mismo no vacilará a la hora de pedir consejo, tanto en público como en privado, a las personas más expertas en una parcela que afecte al proyecto. Más aún, aunque no se disponga de demasiado tiempo para reflexionar sobre el problema siempre es mejor, según el ex alcalde de Nueva York, tomar la decisión después de escuchar al menos tres o cuatro puntos de vista diferentes.

transición es peligroso este tipo de actitudes ya que pueden ocultar la realidad al líder político para que no se sienta molesto, dificultando así tomar las decisiones adecuadas para el periodo de transición hacia la democracia.

Para disponer de un buen equipo el líder tiene que elegir a quienes considera, por una parte, buenos expertos en los temas, con un alto grado de profesionalidad, y, por otro lado, leales a su persona. Un buen equipo puede ayudar considerablemente en el proceso de toma de decisiones. Según Heller (1992), los líderes que no reconocen que sus compañeros o subordinados tienen experiencia relevante y los conocimientos requeridos a la hora de tomar decisiones no utilizarán su participación en la práctica. Por esta razón, la cuidadosa elección del equipo realizada por el dirigente político es un claro síntoma de su interés por utilizar la participación de colaboradores leales y expertos.

3. El estilo de decisión *facilitador* que Vroom y Yetton (1973) denominaba anteriormente como colaborativo, se acerca al estilo de liderazgo democrático destacado por Lewin, Lippitt y White (1939) que se basa en la cooperación y participación de todos los actores políticos que rodean al dirigente, incluyéndole a él mismo. Para Vroom (2000, 2004) el líder que decide adoptar un estilo de decisión facilitador se caracteriza por aceptar una participación activa de sus colaboradores en todo el proceso de decisión. Presenta el problema al grupo, actúa en el grupo como facilitador, definiendo sólo los límites dentro de los cuales la decisión tiene que ser adoptada. Este estilo de decisión muestra un alto grado de interés del líder en colaborar para la consecución de un fin compartido. Dicho de otra manera, su alto grado de interés por generar una decisión tomada por el conjunto de los actores políticos que se integran en su entorno equivale a propiciar la adopción de una decisión *colectiva*.

En este contexto Orfelio (1996) muestra su preferencia por este estilo y ha señalado algunas de las razones que contribuyen a que el trabajo en grupo alcance una mayor eficacia que la que obtienen otros métodos: los grupos presentan menos sesgos y, por tanto, aciertan más que los individuos aislados; si las consecuencias de una decisión han de ser gestionadas por un colectivo es más probable que esto se haga más eficazmente si el propio colectivo ha participado en el proceso de decisión; y sobre todo es especialmente útil cuando se trata de asuntos en los que ocupan un lugar importante los juicios y las opiniones.

Tal y como afirman Vroom y Yetton (1973) los líderes emplean métodos participativos cuando la calidad de la decisión es importante, cuando es relevante que los demás acepten la decisión, cuando hay pocas probabilidades de que la acepten si no se les

permite intervenir y cuando se puede esperar que atiendan a las metas del grupo más que a las personales. Además, la calidad de la decisión participativa depende de las competencias técnicas y cognitivas del equipo del líder a la hora de analizar las posibles alternativas del problema y puede aportar una información muy relevante. Las reuniones matutinas que suelen hacer muchos dirigentes políticos cada día con sus asesores y directores de todos los departamentos para hablar de lo sucedido el día anterior, comentarlo y, en consecuencia, tomar las decisiones oportunas parecen muy efectivas.

En el estilo de decisión facilitador el dirigente político tiende a usar más bien “sugerencias guía” que órdenes. Se trata de una conducción indirecta en la que se tienen más en cuenta los propósitos de los miembros del grupo que la intención concreta del líder. Pero esta práctica puede generar también la posibilidad de manipular el grupo. El líder puede hacerles creer que el grupo ha tomado una determinada decisión sin que en realidad lo haya hecho. También es posible que se generen otros liderazgos dentro del equipo que pugnen de forma indirecta con la autoridad del líder.

Resulta especialmente interesante mencionar un estudio que es utilizado con frecuencia en las explicaciones que suelen aportarse acerca del pensamiento grupal (término acuñado por Janis, 1982) en el marco de la psicología social. Este estudio versa sobre la reunión que tuvo lugar entre John F. Kennedy y su Consejo de Gobierno antes de la invasión de Bahía de Cochinos en 1960. Constituye un claro ejemplo que muestra que los colaboradores del presidente se comportaron como otras tantas víctimas del pensamiento grupal.¹⁰⁹ Para evitar este tipo de problemas es muy importante haber elegido un equipo adecuado, muy competentes por sus conocimientos, muy profesionales y no aduladores (Gil Rodríguez, Alcover de la Hera, García Sáiz, Roda Fernández y Rodríguez Mazo, 2007).

Este estilo de toma de decisiones tal vez es un tanto arriesgado en un periodo de transición, porque en esos períodos el factor tiempo es bastante exigente, lo que hace imprescindible establecer cuanto antes las reglas del *juego político*. Con este estilo de decisión el principal inconveniente del proceso de toma de decisiones es su prolongación en el tiempo. Además, los actores políticos que han estado bajo un régimen dictatorial durante

¹⁰⁹ Realmente la decisión fue tomada por el líder ya que a pesar de que el subdirector de Estado Chester Bowles expresó al secretario de Estado Dean Rusk que tenía un plan perfecto, éste dijo que el presidente ya tenía su propio plan y opinión establecida y que las opiniones opuestas no iban a ser bien recibidas. Por eso Bowles fue incapaz de contradecir al presidente hasta que el plan fracasó catastróficamente. El consejo que Rusk dio a Bowles muestra una clara superioridad de autoridad tanto de Rusk como de Kennedy. Además, se observa que Bowles, ante todo, se preocupó de conservar la armonía del grupo y temía contradecir o exponer sus dudas al presidente, lo que conlleva la “autocensura” de las dudas. Por tanto, en aquella reunión el silencio de los colaboradores fue entendido como consentimiento a la decisión, pero, sin embargo, tal afirmación no es correcta.

varias décadas no asimilan generalmente con facilidad y rapidez los hábitos del trabajo en grupo, más bien se muestran dispuestos a seguir obedeciendo las órdenes del líder político en un régimen de disciplina dogmática. Asimismo, resulta difícil imaginar la colaboración entre todos los miembros del gobierno en los primeros momentos de la transición hacia la democracia, porque, en ese momento, suelen coexistir dos élites políticas con grandes diferencias ideológicas entre ellas -la del viejo régimen y la reformista-, en unas circunstancias en las que el máximo dirigente político suele disponer ya de escasos apoyos.

4. El estilo de decisión *delegatorio* (Vroom, 2000) consiste en que el líder traslada todo su poder de toma de decisión a su equipo sin señalarle ninguna limitación al respecto. El grupo identifica y diagnostica el problema, analiza las posibles alternativas y toma de acuerdo con su propia evaluación la decisión más conveniente para el momento.

En el periodo de transición hacia la democracia, el líder político puede delegar los asuntos que considere oportunos a un experto en la materia de su plena confianza. Por ejemplo, parece razonable esperar que el líder delegue el poder de tomar decisiones a los ministros acerca de los asuntos específicos de carácter ordinario en la administración en sus departamentos -política exterior, trabajo, educación, entre otros-. En este estilo de toma de decisiones también aparece una variable importante que es la elección del adecuado equipo del líder, capaz de llevar a cabo las tareas que le sean delegadas por el dirigente político.

Pero las delegaciones a las que el líder pueda proceder no deberán afectar nunca a sus prioridades que para llevar a cabo una transición hacia la democracia deben estar enfocadas hacia las decisiones sustanciales del cambio político como, por ejemplo, la introducción de las modificaciones necesarias a tal efecto en las leyes generales, particularmente en la Constitución.

Al describir los estilos de toma de decisiones propuestos por Vroom (2004) y al situarlos en el proceso de transición política surge una variable que esta investigación debe tener en cuenta y que consiste en la *adecuada elección del equipo del líder*. Parece evidente que para la transición hacia la democracia es importante disponer de un equipo adecuado, que ha de ser previamente elegido. Al comienzo de la transición, si se pretende realizar el proceso de cambio mediante reformas, parece razonable elegir un equipo neutral, ni enemigo ni amigo del antiguo régimen, para que no choque con los actores implicados en dicho régimen. Por otro lado, puede favorecer al proceso la elección de un equipo de nueva generación, que tendrá más probabilidad de poseer una mentalidad más abierta, aperturista y con ideas

modernas, dado que en una dictadura con cierto recorrido temporal el concepto de *democracia* se asocia con la modernidad.

Otra de las características que suele contemplar el equipo del líder que pretende promover el cambio político hacia la democracia deviene de la necesidad de que disponga de una visión clara de hacia dónde se pretende ir, en la que debe figurar con claridad el establecimiento de un régimen democrático.¹¹⁰ Esta exigencia supone que el líder político debe procurar rodearse de colaboradores hacia los que albergue la seguridad de que comparten con él una visión común, lo que sucede cuando los conoce desde hace tiempo directamente o cuando le llegan recomendados por personas de su máxima confianza. Y esos colaboradores deben ser, además, cada uno de ellos, expertos en algún tema determinado o disponer de méritos profesionales específicos. Todas estas características del perfil del equipo del dirigente político creemos que pueden influir positivamente en la transición hacia la democracia.

Asimismo cabe destacar que todos estos estilos de toma de decisiones involucran un elemento común: el grupo. En este orden de cosas, consideramos que tiene importancia analizar el tamaño del grupo en el que o con el que se toman las decisiones. Sánchez Agesta (1992) cree que los dirigentes políticos de alto nivel toman muchas decisiones bajo la influencia de un grupo reducido, dentro del cual el líder tiene la posibilidad de interactuar con los asesores principales. Alexander L. George (1991) confirma la idea de Sánchez Agesta, destacando que la mayoría de los grupos encargados de tomar decisiones cruciales en el mundo real suelen estar formados por entre dos y siete personas. Probablemente, los líderes políticos, durante el periodo de transición hacia la democracia, prefieren la consulta con un pequeño grupo, lo que permite más agilidad y eficacia, en términos de la máxima confianza y de una comunicación directa y flexible.

En síntesis la toma de las decisiones correctas es la parte más importante de la tarea de los líderes políticos para que la transición política alcance su meta. Todos los demás elementos dependen de esas buenas decisiones. Una de las condiciones más importantes para tomar buenas decisiones es disponer de suficiente información acerca de las alternativas posibles ante cada problema. Pero, en la praxis, los líderes han de tomar decisiones multidimensionales, generalmente entre dos o más remedios imperfectos, basándose en criterios que inevitablemente incluyen el pragmatismo y la consideración de los objetivos a largo plazo. Ante esa evidencia, nuestra investigación intentará describir y analizar los estilos

¹¹⁰ Véase el apartado 3.5. sobre la visión de los líderes políticos.

de toma de decisiones anteriormente enunciados (delegatorio, facilitador, unidireccional y consultivo) de los cuatro dirigentes políticos durante el periodo de transición hacia la democracia en sus países y determinar los puntos comunes entre ellos, partiendo del supuesto de que los dirigentes políticos analizados manejaban preferentemente el estilo de toma de decisiones consultivo. Asimismo consideramos relevante tener en cuenta las cuestiones relacionadas con la que siempre debería ser cuidadosa elección del equipo leal del dirigente, el perfil de los miembros de equipo y el tamaño del grupo.

3.3. La negociación de los líderes políticos



“La negociación es el arte de hacer que el otro se salga con la tuya.”

Daniel Vare

Uno de los factores más importantes del liderazgo político, cuando de lo que se trata es de romper el *impasse* durante el periodo de transición hacia la democracia, es la necesaria habilidad para la negociación entre los que tienen el poder y los que desconfían del mismo y aspiran a cambiar la situación. Una negociación que, en un contexto de transición política, haga posibles unas elecciones libres y una transferencia del poder pacífica y ordenada. Tal y como señala Casanova (1994) la condición mínima para que se produzca una transición legal es que, en el supuesto de que exista todavía un régimen autoritario, suponga que existe también, al menos, algún tipo de estructura legal-racional o, dicho de otro modo, de fachada constitucional. Cuanto mayor sea la institucionalización que haya logrado alcanzar el régimen anterior, menos oportunidades habrá para que sea derrocado desde *abajo pacíficamente*, de modo que, en estos casos, el camino más viable será el de una desvinculación negociada del marco legal anterior. Los dos países de nuestro interés, tanto España como Lituania, cumplían con esta condición y, en este contexto, los líderes políticos debían negociar con eficacia con el fin de llevar a buen término la transición hacia la democracia. En palabras del mismo autor, en el caso español, todo el entramado institucional estaba “atado y bien atado” con el nudo

autoritario. Tuvieron que ser los propios gobernantes quienes desataran ese nudo desde la legalidad mediante la negociación con distintas fuerzas políticas.¹¹¹ Explicar y analizar los procesos de negociación que llevaron a cabo los líderes políticos en el periodo de transición hacia la democracia, tanto en España como en Lituania, es fundamental para ahondar en las claves de los procesos de transición.

En este apartado definiremos la naturaleza de la negociación, ahondando en su sentido durante el periodo de transición hacia la democracia, después reflexionaremos sobre las estrategias de negociación propuestas por Pruitt (1981, 1983) -uno de los modelos que pone énfasis en la dinámica interactiva psicosocial (Serrano y Rodríguez, 1993)- y lo incardinaremos en nuestro ámbito de análisis –la transición política hacia la democracia-.

El proceso de negociación en situaciones de conflictos de naturaleza socio-política ha sido tratado por gran diversidad de investigadores¹¹² quienes han analizado y profundizado en su naturaleza. Algunos de los elementos centrales en torno a la negociación que nos servirán de base para nuestro estudio son los siguientes (Bercovitch, 1984; Pruitt, 1981):

1. La existencia de una relación de interdependencia;¹¹³
2. Una relación motivacionalmente contradictoria en la que la contraposición de intereses lleva al conflicto potencial. El conflicto existe cuando dos o más partes buscan la obtención de objetivos que son o parecen ser contradictorios o excluyentes.¹¹⁴ Moreno (2010) analiza en profundidad la dialéctica objetividad vs subjetividad de los conflictos definiendo el conflicto como una situación en la que dos o más instancias se perciben o expresan como incompatibles o son catalogadas como tal por un observador exterior. Asimismo el citado autor (2010) afirma que la evolución de la naturaleza del conflicto ha ido pasando de las realidades objetivas ajenas al individuo a las interpretaciones subjetivas.
3. La negociación está influida por las relaciones de poder que se dan entre las partes que, a su vez, generan entre ellas una interacción estratégica.¹¹⁵ Serrano (1993) incide en el poder de posición, necesario para que haya

¹¹¹ La analogía se puede establecer en el caso lituano.

¹¹² Bandieri (2007), Bazerman y Neale (1997), Bercovitch (1984), Chacón (2003), Gómez-Pomar (2004), Fisher, Ury y Patton (1981), Poneman (2005), Pruitt (1981) y Touzard (1981), entre otros.

¹¹³ Una relación de interdependencia existía entre la élite reformista y la del régimen anterior porque el cambio político, tanto en España como Lituania, se dio a través de reformas y no a través de revoluciones.

¹¹⁴ Los continuistas del régimen anterior (pro-franquistas en el caso español y pro-comunistas en el caso lituano) tenían intereses totalmente contrarios de los pro-demócratas.

¹¹⁵ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3, el análisis sobre los tipos de poder.

interés en negociar. Asimismo, Munduate y Martínez (1994) argumentan que cuanto más desigual sea la distribución del poder -no solo el formal, sino de cualquier otro tipo-¹¹⁶ mayor será la posibilidad de una decisión unilateral -no negociada-. Por esta razón incluimos en el modelo teórico la dimensión del poder formal de los dirigentes políticos.¹¹⁷

En el caso de que un dirigente político dispusiera de una gran cantidad de poder podríamos plantearnos la posibilidad de que no se viera obligado a negociar. Es posible que, en ese caso, no tenga una necesidad imperativa de hacerlo. Sin embargo, durante un periodo de cambio de un régimen político hacia la democracia es imprescindible la negociación para conseguir un cambio pacífico, aunque los actores políticos tiendan a obedecer por dogmatismo y costumbre. Además, la otra parte puede poseer cierto poder residual y este *poder del débil* tendrá siempre una cierta influencia que habrá de ser superada (Ibáñez, 1983).¹¹⁸

Del mismo modo, la forma en la que el dirigente político gestione su poder personal es muy relevante y resulta de gran ayuda a la hora de minimizar la expresión del conflicto en el proceso de negociación. El buen uso de los diversos tipos de poder personal descritos por French y Raven (1959), como puede ser el poder referente o el de información, tratando de hacer ver a la otra parte que la propuesta que se hace es de interés para ambos, favorece, indudablemente, la negociación. A este respecto, Ross (1995) señala que el poder persuasivo es la piedra angular en la negociación.

4. La negociación depende en gran medida de la percepción que sobre ella tienen los actores en cuanto a la posibilidad de un acuerdo.¹¹⁹ En esta línea argumental Moreno (2010) reconoce que cada vez con más fuerza se impone la visión del conflicto como un fenómeno perceptivo y motivacional. En este punto volvemos a visualizar el elemento de la subjetividad de la percepción de los miembros respecto de la posible negociación y/o el conflicto, del poder propio y del poder del otro y, asimismo, de las debilidades y de los puntos fuertes que influyen en la negociación (Munduate y Martínez, 1994).

¹¹⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 sobre los tipos de poder descritos por French y Raven (1959).

¹¹⁷ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹¹⁸ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹¹⁹ Por ejemplo, al comienzo de la transición, según los entrevistados, Landsbergis percibía la gran necesidad de negociar con el líder comunista. Sin embargo al ir ganando una red de apoyo, se veía a sí mismo con un gran poder y dejó de sentir la necesidad de llegar a un acuerdo con el líder comunista.

Basándonos en los elementos centrales de la naturaleza de la negociación, definimos la negociación en un periodo de transición hacia la democracia como un método de gestión de conflictos, cuyo objetivo es que los líderes de las fuerzas políticas lleguen a acuerdos que permitan llevar a cabo la transición política con éxito. Entendida así, la negociación se presenta como una oportunidad para la convivencia durante un periodo tan caótico y tenso como es el de la transición política.

A la hora de implementar un proceso que nos permita operativizar la variable negociación y observar qué negociaciones tienen influencia directa en el éxito del cambio político, consideramos necesario analizar las estrategias que se aplican en las mismas. A este respecto, Bandieri (2007) define la estrategia como un plan metodológico de acción para lograr un objetivo determinado, haciendo referencia a ciertas orientaciones básicas y generales de los negociadores y al modo global de afrontar una negociación (Serrano y Rodríguez, 1993). Mientras que las tácticas entendemos como acciones o conjunto de las acciones más concretas que facilitan la puesta en escena de determinadas estrategias, por lo que todas las estrategias incorporan un conjunto de tácticas orientadas a la culminación de la negociación.

Entre la gran variedad de estrategias de negociación existentes optamos por el modelo de Pruitt (1981, 1983; 1998) que constituye, según Serrano y Rodríguez (1993), uno de los corpus de conocimiento más relevantes en el campo de negociación. Este es el motivo principal que nos lleva utilizar la tipología de estrategias presentada por Pruitt (1981, 1983) en esta investigación. Según este autor existen cuatro estrategias básicas, aunque hemos decidido centrarnos en las dos más importantes: la *estrategia dominante* y la *solución de problemas*; porque las otras dos -la estrategia de *flexibilidad* y la de *evitación*- creemos que no son muy aplicables a nuestra investigación.

La estrategia de “la *flexibilidad*”, por su lado, implica una reducción de los objetivos y de las aspiraciones básicas propias. Suele emplearse cuando lo más importante para el negociador es concluir la negociación o cuando lo que está en juego no es especialmente relevante para él y siente una alta presión temporal, teniendo un bajo interés por los propios objetivos y alto por los ajenos. Serrano y Rodríguez (1993) señalan que este tipo de estrategia es más bien una actitud y afirman que algunas investigaciones no recomiendan la flexibilidad como estrategia sino que invitan a considerarla como una característica a tener en cuenta dentro de la estrategia de solución de problemas.

En este estudio descartamos el análisis de esta estrategia porque consideramos que si los líderes políticos hubieran manejado este tipo de estrategia les hubiera impedido cumplir su

visión objetivo democrático en España y Lituania.¹²⁰ Más aún, al buscar qué estrategias tuvieron que ver con el éxito de cambio político parece razonable excluir de nuestro análisis este tipo de estrategia de igual modo que la estrategia de la *inacción* -estrategia de evitación-, porque este tipo de estrategia supone que la actividad es mínima y que la acción de los negociadores queda reducida sustancialmente. Tal como señalan Serrano y Rodríguez (1993) no es una estrategia frecuente. Se da cuando no existe la voluntad de negociar o cuando se trata de un mero pretexto o compromiso o, asimismo, cuando el negociador tiene un bajo interés por los intereses propios y bajo por los de la otra parte. Medina, Luque, y Cruces (2005) consideran que esta estrategia logra reducir el esfuerzo al no negociarse de forma activa y constructiva. Se emplea cuando las circunstancias no son favorables pero no se desea rendirse abiertamente o no se desea una victoria rápida. Esta estrategia tampoco la consideramos como viable si se aspira a que el proceso de cambio político sea exitoso. Tal vez entre los procesos de una negociación y otra se podría implementar este tipo de estrategia, pero nos interesan los procesos de negociación y las estrategias empleadas durante ellas y no basarnos en los periodos entre las negociaciones.

En consecuencia, nos centraremos básicamente en las dos estrategias de negociación mencionadas y definiremos las tácticas necesarias para hacer posibles estas estrategias:

1. En *rivalidad* -estrategia dominante- se intenta forzar a la otra parte, presionando para que pase a tener una actitud o una conducta más concesiva. Este enfoque estratégico aumenta la rigidez de las demandas y el peligro de escalada en el enfrentamiento. Ese tipo de estrategia es el reflejo de la persecución de los intereses propios y de la despreocupación por los ajenos. Gómez-Pomar (2004) define esta estrategia como *competitiva*.

En el ámbito de los negocios, en el que se han expandido las técnicas de negociación, el uso de esta estrategia suele considerarse inapropiado si se persigue tener éxito empresarial. Tal y como describe Poieman (2005) los enfoques competitivos generan más desacuerdos, los acuerdos suelen ser más desproporcionados y se logran de manera injusta, usando frecuentemente tácticas¹²¹ manipuladoras -como la agresión, o la amenaza-. La amenaza, en palabras de Moreno (2011), es una “expresión de intentar infligir un daño en caso de que no acepten las exigencias de uno”. Para poder utilizar la amenaza es preciso disponer de poder

¹²⁰ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3 y el apartado 5.4. del capítulo 5.

¹²¹ La táctica la podríamos definir como toda acción o un conjunto de acciones más concretas que pueden tener diferentes formas y que van dándose a lo largo del proceso negociador (Serrano y Rodríguez, 1993).

coercitivo,¹²² el cual debe ejecutarse, porque sino perdería credibilidad, y debe percibirse como más costoso resistirse a la amenaza que ceder a ella. Ésta debe ser presentada como inevitable y como ajena al amenazador. Para que la amenaza sea eficaz la credibilidad es esencial pues se da por supuesto que la otra parte está persuadida de que el amenazante puede ejecutarla y que realmente la va a ejecutar.

Ciertamente, la amenaza conduce a la contra-amenaza y en el momento en que una parte utiliza todo el poder para ganar el conflicto es improbable que la solución sea percibida como justa. Sin embargo, en la lógica política a pesar de que la estrategia dominante puede producir efectos secundarios negativos como disgusto o malestar con quienes se negocia, pero consideramos que durante el periodo de transición hacia la democracia se utiliza con cierta frecuencia para orientar la presión política hacia determinadas fuerzas opositoras. Esta vía es fundamental si se trata de temas esenciales como el cambio de régimen político en un país.

Un líder político que lleva una negociación dominante durante el periodo de transición hacia la democracia trata de utilizar las tácticas que ayuden a incrementar las concesiones del oponente a través de alguna de las siguientes formas: imponer los objetivos propios, no dejar alternativas, no hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte, presionar a través de los distintos recursos de los que dispone en su entorno -que pueden concretarse tanto en grupos de poder como en instituciones nacionales e internacionales-, decidir realizar las peticiones que podría ser inaceptables para la otra parte, tratar de persuadir de que hacer concesiones al otro puede ser muy beneficioso, manipular la transmisión libre de la información, amenazar con no seguir con la negociación, enfatizar las diferencias entre las partes, castigar bloqueando las necesidades del oponente o, por citar otro argumento, utilizar la presión temporal para llegar a un acuerdo político durante la transición hacia la democracia. La estrategia de la rivalidad implica el ejercicio, con distinta intensidad, de los poderes formal, legítimo y coercitivo por parte del dirigente político.¹²³ Tal como argumenta Pruitt (1983) la rivalidad puede ser un recurso necesario para una solución eficaz de problemas, porque iniciando la negociación con un nivel muy alto de aspiraciones y generando conductas de rivalidad pueden estar preparando el camino hacia una etapa de solución de problemas en el que se reduzcan sus aspiraciones y busquen un acuerdo aceptable para ambas partes.

¹²² Véase el apartado 3.1. del capítulo 4.

¹²³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

2. *La solución de problemas* –cooperación– se caracteriza por el intento de encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes. Desde un plano conceptual Fisher, Ury y Patton (1981) plantean los principios básicos de la negociación cooperativa (modelo “Harvard”) instando a: tratar directamente con el problema a través de la percepción, la emoción y la comunicación; centrarse en los intereses y no en las posiciones; e inventar opciones en beneficio mutuo e insistir en la utilización de criterios objetivos. Se trata, en suma, de una estrategia cooperativa y, como tal, genera los mayores beneficios para todas las partes, permite que los acuerdos logrados sean duraderos y genera un clima menos conflictivo. Sin embargo, implica cierto riesgo en el momento en que es asumida sólo por una parte. Esta estrategia es equivalente a la estrategia cooperativa definida por Gómez-Pomar (2004).

Esta estrategia parece encajar bien en el periodo de transición si se buscan cambios no revolucionarios ya que ayuda a canalizar el conflicto de un modo inclusivo. Un líder político que use esta estrategia durante la transición hacia la democracia tiende a manejar tácticas tales como: ceder ante determinadas condiciones voluntariamente (por ejemplo, en los aspectos no prioritarios para el líder político); ampliar los aspectos beneficiosos sobre lo que se puede negociar desarrollando nuevas opciones mutuamente satisfactorias en la búsqueda de un acuerdo; mostrar al oponente que la propuesta del líder puede ser muy beneficiosa para el oponente y que los fines del líder político son muy importantes; convencer al oponente de la necesidad de un resultado que sea satisfactorio para ambos; demostrar que hay intención de colaborar; recompensar de alguna manera las concesiones del oponente; compartir libremente la información; intentar comprender de la otra parte lo que desea oponente; tratar de enfatizar los fines o intereses comunes entre las partes; buscar soluciones que reflejen las necesidades de las partes o pedir ayudar a resolver uno u otro tipo de posible conflicto; o buscar un clima de apoyo que posibilite un efecto positivo en el otro. Tal como afirman Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale (1980), estas tácticas implican un importante intercambio de información que permita el intercambio efectivo de concesiones y un alto manejo de habilidades por parte del líder político que tendrá que hacer concesiones que no impliquen ni el inmovilismo ni cambios radicales que le lleven a la pérdida de control del proceso de cambio.

Utilizar solamente este tipo de estrategia implica por tanto un riesgo de que el líder no consiga cumplir su objetivo principal: establecer la democracia en el país.

En este estudio nos centraremos en ambas estrategias: la de “solución de problemas” y la “dominante”, aunque no son excluyentes y pueden darse simultáneamente. Así lo plantea

Poيمان (2005) cuando afirma que la fórmula para ser un negociador exitoso consiste en ser capaz de combinar dos estrategias: la dominante y la focalizada en la solución del problema. Es decir, tener como objetivo optimizar el resultado pero, al mismo tiempo, intentar conseguir las metas a través de una estrategia de solución del problema. Consideramos que durante el periodo de transición hacia la democracia ambas estrategias son fundamentales porque la calificada como *dominante* tendría un peso mayor en las negociaciones esenciales para el cambio político, pero al mismo tiempo, la estrategia de *solución de problemas* sería necesaria para tratar los asuntos de menor importancia con el objetivo de evitar posibles conflictos, reducir las presiones y la tensión, evitar obstáculos y conseguir cierta tolerancia por parte de distintos grupos de poder en este periodo tan caótico como es la transición, sin reglas definidas de juego político.

Pruitt (1983) explica que el negociador debe tener *firme flexibilidad*, es decir, que debe mantenerse firme en cuanto a los intereses básicos, como por ejemplo, las negociaciones esenciales para el cambio de régimen político, pero flexible respecto de las propuestas dirigidas a la consideración de los objetivos de la otra parte, que en nuestro caso serían las necesidades de distintos grupos de poder. Por lo tanto, la cualidad del buen político-negociador es saber cuándo y de qué modo decir *no* definitivamente a los líderes de diversos grupos de poder. En este sentido, De Dreu, Beersma, Steinel y Van Kleef (2007) comentan también que, al comienzo de la negociación, la estrategia de solución del problema no tiene tanto impacto como al final de la misma. Al principio, el hecho de competir facilita la consecución de los objetivos, pero cuando se abordan los puntos críticos de la negociación, la voluntad de proceder a la resolución del problema resulta más eficaz.

En la misma línea de *firme flexibilidad*, Osgood (1962) propuso en el momento álgido de la guerra fría la táctica de reducción de la tensión que surgió como una alternativa para reducir las tensiones propias de la guerra fría entre EEUU y la URSS. Para aquella época hay que reconocer que parecía una alternativa revolucionaria proponer un plan denominado *reciprocidad graduada* dirigido a la reducción de la tensión.¹²⁴ Sin embargo, este plan hoy en día está plenamente asumido y normalizado. Éste consiste en explicitar el deseo de reducir la tensión. Cada iniciativa conciliadora debe ser anunciada públicamente y ofrecer todos los datos indispensables al adversario. El oponente debe ser invitado a actuar en idéntico sentido y de modo recíproco. Las iniciativas han de ser claras y verificables y deben continuarse a lo largo del tiempo, aunque no hubiera reciprocidad. Las iniciativas que se adopten no deben

¹²⁴ Graduated Reciprocation in Tension Reduction (GRIT).

mermar la capacidad para llevar adelante acciones contra el oponente en caso de que fuera necesario. Consideramos que este plan probablemente fue en bastantes ocasiones utilizado durante el periodo de transición hacia la democracia, como trascendería en las negociaciones entre Santiago Carrillo, líder comunista y Adolfo Suárez, Presidente del Gobierno, quienes negociaron la legalización del PCE.

Creemos que los líderes políticos, en el curso de un proceso dirigido a conseguir una transición hacia la democracia a través de reformas, han negociado con distintos grupos de poder utilizando una combinación de estrategias a través de diversas tácticas: la estrategia dominante y la que se dirige a la solución del problema con el objetivo de conseguir el establecimiento de la democracia. Se ha tendido a utilizar la estrategia dominante para la obtención de los objetivos esenciales en el proceso de establecimiento de la democracia en el país, mientras que la estrategia de solución de problemas se ha utilizado más bien para el abordaje de los asuntos de importancia menor, de segundo nivel. A nuestro juicio, la combinación de estas dos estrategias tiene una influencia directa en la transición hacia la democracia ya que en algunos momentos puede ayudar a: reducir las presiones y la tensión, evitar los obstáculos, conseguir cierta tolerancia y movilizar positivamente a quienes podrían obstaculizarlo.

Aparte de centrarnos en las dos estrategias de negociación parece relevante tener otras variables en consideración para analizar con suficiente amplitud las negociaciones de los cuatro dirigentes políticos de España y Lituania durante el periodo de transición hacia la democracia.

En este sentido, consideramos esencial analizar si las negociaciones fueron realizadas por los mismos líderes políticos o a través de intermediarios. Según Marcos Aranda (2005)¹²⁵ es esencial saber si se va a negociar directamente o a través de personas delegadas para tal fin.

~ Negociaciones directas vs a través de intermediarios

Parece lógico pensar que el mejor negociador es el mismo líder político porque es el que mejor conoce la situación y también el que posee el más alto grado de poder formal y legítimo, lo que indudablemente influye positivamente en la negociación. No obstante la negociación a través de terceros también puede ofrecer ventajas en los procesos de cambio

¹²⁵ Rafael Marcos Aranda es el presidente de la Asociación para la Resolución de Conflictos del País Vasco y el actual Director de Programas de Cooperación Internacional.

pues permiten manejar cierta ambigüedad en la interpretación de lo hablado y da un plus de poder de decisión al líder que puede tomar el acuerdo por personas interpuestas como una preparación de un acuerdo final ratificado por los protagonistas de la negociación. Por esta misma razón prestaremos especial atención en nuestro análisis a las preferencias de los líderes a negociar directamente o a través de intermediarios, de personas de su equipo leal.¹²⁶

Cuando el dirigente político negocia a través de las personas delegadas, éstas se encuentran con una libertad limitada. Para tener más libertad de movimientos el negociador tendrá que convencer al dirigente político de la necesidad de flexibilizar la posición inicial para llegar a un acuerdo concreto. Entonces se entabla otra negociación, que podríamos describir como *interna*, entre el negociador y los que le han dado el mandato (Touzard, 1981). En definitiva, la negociación tiene más probabilidad de ser eficaz cuando se negocia directamente y no a través de otras personas. Pero también tenemos que reconocer que en algunos casos, estratégicamente puede ser muy útil negociar a través de otras personas para los fines políticos, es decir, se puede partir una negociación a través de intermediarios y, en caso necesario, preparar una reunión con el dirigente político que tiene la máxima autoridad para influir en la negociación con distintos dirigentes de los grupos de poder.

~ Negociaciones públicas *versus* privadas

Por otra parte, durante el periodo de transición es imprescindible considerar el tipo de negociación relacionada con el modo operativo en que se lleva a cabo -negociaciones públicas *vs* privadas-, porque durante este tracto temporal no están bien definidas las reglas del juego democrático y por ello se hace imprescindible ser prudente. Realizar negociaciones privadas, a principios de la transición hacia la democracia y antes de comenzar las negociaciones oficiales, puede ser eficaz en la medida en que ayude a desbrozar el camino. El fracaso de la negociación en un periodo tan sensible como la transición política puede tener un coste muy alto, como por ejemplo, no llegar ningún acuerdo o advertir movimientos no deseados por el dirigente político. En un contexto así las conversaciones privadas pueden contribuir a la creación de las condiciones que hagan posible su éxito. Teniendo en cuenta el contexto histórico previo de la transición española y lituana, parece necesario considerar el tipo de negociación privada y pública. En periodos de democracia consolidada, pese a formar parte de la lógica de la negociación no sería tan relevante atender a este aspecto.

¹²⁶ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5.

De igual manera, Gelfand y Brett (2004) propone negociar mientras se lleva a cabo un estudio permanente de la opinión pública. Nosotros confiamos en que los líderes políticos se preocuparon de analizar previamente si la negociación tenía sentido, si sería bien aceptada y si eventualmente habría que desarrollar una estrategia de acciones y de comunicación que permitiera ir conquistando el apoyo popular. Por ejemplo, si se pretende tomar una decisión importante como la de legalizar el Partido Comunista de España, teniendo en cuenta la historia del partido, parece razonable pensar, según la dinámica de la toma de decisiones del mundo actual, que era necesario hacer un sondeo público sobre posible legalización del partido, pero el análisis de los datos recogidos exclusivamente para esta investigación nos dará una respuesta más precisa sobre nuestra deducción y acomodará en el momento histórico estudiado el modo en el que se hacían las cosas entonces.

En definitiva, en el proceso de negociación intervienen diversas variables: los objetivos de las partes, los factores históricos y culturales de las relaciones entre las partes o las condiciones específicas de la negociación. Todas ellas influyeron en los resultados de las negociaciones realizadas por los dirigentes políticos en España y en Lituania. Evidentemente, hay que considerar otros factores, como el papel de la sociedad, de la cultura y de las instituciones políticas del Estado, así como su posición dentro del sistema internacional.¹²⁷ Al mismo tiempo es determinante el perfil psicosocial del dirigente político, que debe negociar manejando adecuadamente las distintas estrategias de negociación para formular las políticas a seguir. Consideramos que, tanto en el caso español como en el lituano, se tendió preferentemente al manejo de la combinación de dos estrategias: *la dominante* y la de *la solución del problema*. La primera estrategia estimamos que ayudó a presionar a distintos grupos de poder, tanto a las instituciones nacionales como a las internacionales, para seguir un plan previsto tanto directa como indirectamente hacia el camino democrático. Y la segunda estrategia estamos convencidos de que ayudó a convencer, por un lado, a los continuistas del régimen anterior con la finalidad de que aceptaran realizar un cambio a través del diálogo con la pauta principal de lograr el consenso y, por otro lado, a los reformistas para que el cambio fuera gradual.

¹²⁷ Véase el apartado 5.1.2. del capítulo 5 donde se explica que el Rey se reunía con el presidente francés, con Henry Kissinger y con otros actores internacionales, para lograr su apoyo.

Asimismo, consideramos relevante analizar la forma de realización de las negociaciones entre los líderes políticos tanto privadas¹²⁸ como públicas, para establecer acuerdos con sus interlocutores tanto del antiguo régimen como de la oposición. Este comportamiento es fundamental para lograr una cierta tolerancia hacia los planes políticos de los líderes, lo cual reduce las presiones y la movilización que los habrían obstaculizado.

A través del análisis de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los dirigentes políticos y a su entorno cercano, se describe, en el apartado 5.3. del capítulo 5, cómo se llevaron a cabo las negociaciones en el contexto estudiado. Analizaremos qué estrategias de negociación se manejaron preferentemente, ya que la mayoría de los posibles efectos de los conflictos en las dos transiciones hacia la democracia analizadas fueron matizados gracias a la negociación. Y analizaremos, a su vez, la tipología de la negociación: directas vs a través de intermediarios, privadas vs públicas y nacionales vs internacionales.

3.4. La visión de los líderes políticos



Ningún viento es favorable para el que no sabe a dónde va.

Séneca

Disponer de una visión sobre el punto al que dirigir el país, los grandes objetivos políticos a conseguir y la dirección que se debe tomar para conseguirlo es esencial para la eficacia de los líderes políticos en el periodo de cambio hacia la democracia. Tal como propone Bennis y Nanus (1978; 1998) se ha de liderar con los pies en la tierra pero con la

¹²⁸ Reuniones privadas que pueden ser semi-legales o, incluso, ilegales, como por ejemplo la reunión privada entre Suárez y González al comienzo de la transición española.

cabeza puesta en el cielo. Por esta razón, el dirigente político debe marcar claramente la orientación de la acción del gobierno proporcionándole directrices claras y concretas.

El elemento más relevante de la dirección es el concepto de *visión*, que aporta un sentido de guía para la acción. La visión es un concepto que va más allá de los programas electorales concretos y, por lo tanto, tiene un componente de objetivo en su plenitud, pero no es accesorio sino central en el proceso de liderazgo. La visión del líder político en relación con los principios que presidirán la transición representa y define el destino colectivo que pretende construir para su comunidad. La implementación de la visión incluye tomar las decisiones adecuadas,¹²⁹ saber negociar con eficacia¹³⁰ y saber usar los distintos tipos de poder¹³¹ con el fin de llegar nada menos que a un régimen democrático.

En este apartado definiremos a qué nos referimos cuando utilizamos el concepto “visión” en los procesos de cambio político, abordaremos la importancia que tiene el modo en que se comunica esta visión por parte de los líderes políticos¹³² y finalizaremos estableciendo diferencias entre la visión “del país” a medio y a largo plazo.

Inspirados en las ideas de gran variedad de investigadores interesados en la visión tales como Bennis y Nanus (1978, 1998), D’Adamo y García Beaudoux (2011), Gardner (1991), Halsam, Reicher y Platow (2011), Kirkpatrick, Wofford y Baum (2004) y Levin (2000), a los efectos de la presente investigación, entendemos el concepto de *visión* como: una declaración de intenciones del líder político, formulada preferentemente mediante el uso de recursos lingüísticos y visuales acerca de la situación que desea construir en el futuro, dirigida tanto a la comunidad política en su conjunto como a su equipo y a las distintas fuerzas políticas presentes.

A comienzos de la transición hacia la democracia, los líderes políticos suelen adelantar, antes de la formulación de las propuestas concretas que después aparecerán en los programas electorales, sus visiones a su equipo cercano y a la comunidad política del país.

No podemos pasar por alto la vinculación de *la visión* con dos ideas centrales en la historia de la filosofía política: utopía e ideología. El pensamiento utópico se refiere al modelo de la sociedad ideal, mientras para definir la sociedad ideal necesitamos abarcar la ideología política (Ramiro, 2002). En la articulación de la identidad y la configuración política de las comunidades es fundamental la propia noción y relación entre poder y legitimidad. En Europa

¹²⁹ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5.

¹³⁰ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el apartado 5.3. del capítulo 5.

¹³¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

¹³² Tanto a los líderes de la oposición y los miembros de su equipo como hacia los actores del régimen anterior.

y Occidente, desde Aristóteles, buena parte del pensamiento humanista europeo ha considerado el poder como fruto de una usurpación minoritaria y, por lo tanto, lo ha juzgado intrínsecamente ilegítimo. Muchos, siguiendo a Marx, han explicado que la formación del poder estatal se ha basado desde un principio en un fraude ideológico mediante el cual la minoría o elite justificaba su preeminencia por razones ideológicas (sacerdocio, divinidad regia) y a cambio se apropiaba para su disfrute de los excedentes generados por los súbditos. Por ello, todas las escuelas modernas, liberales o marxistas, han colocado la felicidad en utopías de futuro, ante la imposibilidad constatada a lo largo de seis mil años documentados de hallar sociedades excedentarias sin poder, sin jerarquía y sin ideología acerca de la propia existencia y de la propia comunidad. (Neila, 2006, 2011; Roca y Iniesta, 2006). En este sentido, el pensamiento utópico y la naturaleza de las utopías remiten a una sociedad ideal por construir, en una promesa sobre la que se legitima la conquista del poder al socaire de una ideología, como construcción cultural. En las utopías emanadas de la Ilustración –entre ellas el liberalismo, la democracia y el marxismo- las dinámicas revolucionarias que recorrieron el Atlántico en sus orillas europeas y americanas desde finales del siglo XVIII vendrían caracterizadas no sólo por la voluntad de cambio social sino por la construcción de una sociedad ideal, amparada en una utopía que en última instancia se sustentaba sobre los principios de la Modernidad, la razón científica y su vocación universalizadora. (Giner, 1999; Neila, 1990, 2006, 2011).

El interés de los líderes políticos en llevar a la comunidad política hacia un modelo ideal –régimen democrático en los casos objeto de estudio-, implica incorporar un programa político, promover las reformas y poner encima de la mesa propuestas políticas específicas. Por lo tanto, en el periodo de transición hacia la democracia la visión adecuada sería aquella que: dé sentido a los cambios necesarios para alcanzar ese estadio en el que se pueda disfrutar de todos los derechos políticos; genere valores compartidos y democratizadores; se revele motivadora; encaje gradualmente con la historia y la cultura del momento; clarifique los objetivos y la dirección de la acción política; tienda el puente que permita a la comunidad transitar entre el presente y el futuro; e invite a la acción a los que apoyen la visión para conseguir el cumplimiento con éxito de la visión -el asentamiento de la democracia plena y pacíficamente implantada-.¹³³ En el caso español, como sucede con otros Estados periféricos europeos del Sur y del Este, el espejo de la modernidad europea-occidental ha sido una franquicia en el modo de concebir y diseñar el cambio desde las utopías de la modernidad –

¹³³ Véase el capítulo 1.

sea en clave liberal, democrática o marxista, por citar alguna de las ideologías centrales de la modernidad. El retraso percibido y autopercebido en el pensamiento español respecto a los modelos de modernidad europeos –básicamente Gran Bretaña, Francia y Alemania- en términos geopolíticos, geoeconómicos y geoculturales ha recorrido de principio a fin el curso de los dos últimos siglos. Así la literatura, en palabras de Neila (1990, 2006, 2011), que ha devenido desde la crisis finisecular de 1898 al calor del debate entre europeizadores y casticistas, que enlazaría con la literatura de los afrancesados del siglo XVIII, determinaría el pensamiento metafísico sobre el ser de España y la indagación sobre los caminos para conectar España con esa Europa de referencia. En este sentido el ciclo modernizador que se iniciaría en el siglo XX con las diferentes vías del Regeneracionismo, que se verían truncadas por la Guerra Civil, no se reencauzarían en plenitud hasta el fin de siglo cuando comenzaron a sintonizarse la modernización –en clave de europeización y occidentalización- en clave social y económica iniciada en la década de los sesenta, en clave política con la transición y la instauración de la democracia y en clave geocultural al interiorizarse el discurso de la normalización. España dejaba atrás, al menos esa era la percepción intelectual a finales del siglo XX, su excepcionalismo para asumir una reinterpretación de su relato en clave de normalidad europea. La singularidad de España, que evidentemente las tiene, hallan explicación en el marco general de los grandes acontecimientos y procesos históricos de Europa y Occidente (Neila, 2011).

Entendemos que la visión no consiste en una iluminación repentina y personal del líder que le empujaría a llevar a cabo el cambio de un régimen autoritario hacia otro democrático. Por el contrario, y sin perjuicio de las fuentes que hayan inspirado las aspiraciones del líder entendemos la visión como un fenómeno que se construye a través y por medio de la interacción del líder con los distintos grupos de poder y con la comunidad política en la que actúa, en un proceso de constante ajuste entre lo deseable y lo posible. En este sentido, cuando la visión se comunica adecuadamente, el dirigente político puede mostrarse asociado a la capacidad de esbozar el futuro del país y con una aptitud reconocida para hablar de ese porvenir y hacerlo de manera atractiva y conveniente para todos. Al hablar de la visión es fundamental comentar que la visión hacia la democracia incluya creencias, sistema de valores, normas e historia, entre otras consideraciones. Aislar estas variables sería una tarea compleja. La razón radica en que muchas ocasiones todo el sistema ideológico pueda coincidir con el supra-sistema: la sociedad en que se encuentra inscrita dicha comunidad. La ideología, según ayuda a designar “un sistema de ideas y de juicios, explícitos y generalmente estructurado que sirve para describir, explicar, interpretar o justificar la situación de un grupo

o de una colectividad, y que inspirándose ampliamente en unos valores propone orientación precisa hacia la acción histórica de ese grupo o colectividad”. Cabría considerar la ideología como “la racionalización de una visión del mundo (o de un sistema de valores)” (Rocher, 1973, p. 128). El valor, en palabras de Rocher (1973), es una manera de ser o de obrar que una persona o colectividad juzgan y que hace deseable o estimables a los seres o a las conductas a las que se atribuye dicho valor. El valor de la comunidad política se manifiesta a través de la participación colectiva en la política del país.

Por un lado, podemos distinguir “la visión” como una idea inspiradora, una utopía realizable y una aspiración general de carácter ideológico y, por otro, la acción política concreta de esta acción tiene más que ver con las otras tres dimensiones como uso de poder eficaz y control de la situación, estilos de toma de decisiones y estrategias de negociación con el objetivo de gestionar posibles conflictos. En este apartado nos referimos a la visión como elemento inspirador, guía o ideal realizable por lo que la realidad se debe acomodarse a la visión.

Es evidente que al comenzar la transición política declarar las intenciones de implantar el régimen democrático no es un quehacer fácil porque los actores del régimen anterior no tienen interés en llevar a cabo este tipo de cambios, por lo que el líder político tiene que visualizar cómo anunciar sus intenciones para no tensar el conflicto político hasta un punto de inflexibilidad, mientras los interesados en gozar la democracia plena en el país tienen cierta inquietud de gozarlo cuanto antes.

Esta asociación viene especialmente exigida por la circunstancia de que, en el proceso de cambio, uno de los primeros objetivos a lograr será el de organizar unas elecciones libres y será como resultado de ellas como los ciudadanos, basándose en la visión presentada por el candidato podrán otorgarle o negarle el derecho a dirigir el país. Para poder presentar una visión atractiva a la comunidad política, los líderes deberían mostrarse capacitados para analizar el entorno, identificar cuáles son los problemas más relevantes y, a partir de ellos, establecer una visión que prefigure las metas de gran alcance cuya consecución se propone la democracia plena en el país.¹³⁴ La forma concreta en que se interpreta esta idea bien puede ser una “visión” del modo en que participa la comunidad y se organizan la nueva arquitectura de poder -judicial, ejecutivo y legislativo-, el sentido de la justicia, la distribución de la riqueza, de la tierra o los derechos laborales entre otros.

¹³⁴ Véase el capítulo 1.

En el curso de los acontecimientos que tienen lugar en el periodo de cambio, la visión ha de ser producto de un proceso con el fin de consensuarla durante el periodo de la transición hacia la democracia en la comunidad política, conducido por los líderes políticos y en el que se presenten las ideas principales, a partir de las cuales se desea definir el futuro del país. Es lógico que a comienzos de la transición la visión compartida tarde en surgir. Seguramente emergerán antes las diferentes concepciones de los distintos líderes y grupos de poder. Pero el líder debería tener presente que su visión debe abrirse paso entre los distintos valores y creencias en presencia que circulen sobre aspectos tales como los propósitos y la naturaleza del Gobierno. Como bien señalan Bennis y Nanus (1978), la visión estará llamada a crecer en estos procesos como producto de las interacciones entre las distintas visiones individuales que, si son genuinamente compartidas, acabarán dando lugar al gradual surgimiento de nuevas perspectivas. El dirigente político tiene que empeñarse en persuadir a los otros de que su “visión” es la más adecuada y la más atractiva para la comunidad política. La visión así concebida animará, vigorizará y transformará el propósito en acción, al tiempo que proporcionará a la organización encabezada por el líder claridad respecto del sentido y la finalidad de sus acciones, de la dirección en la que moverse respecto al futuro deseado. Y, de tener éxito, acabará por convertirse en una imagen ampliamente compartida, lo que puede contribuir a la creación o consolidación de una identidad política compartida.

Por tanto, la visión del dirigente político hace referencia a un estado futuro de la sociedad que es deseado por él, pero que, para tener éxito, debe ser inteligible y potencialmente compartido por una mayoría significativa. Es un ideal normativo inspirador y desafiante que debe ser incorporado como propio por la comunidad política, estimulando el cambio hacia otro régimen. La visión está relacionada con propósitos intencionales expresados en función de valores que clarifican la dirección que desea tomar el Gobierno. Estamos convencidos de que, sin la capacidad visionaria en el sentido de “en el sentido de adelantarse a su tiempo”, es muy improbable que termine por consolidarse ningún liderazgo político en el periodo de cambio de régimen. Esto nos lleva a la conclusión de que la calidad del liderazgo debe extenderse a la posibilidad de construir una visión lo suficientemente atractiva como para poder inspirar una acción operativa en el periodo de transición.

La construcción de la visión hacia la consumación de la democracia consolidada, presentada como una propuesta de cambio, requirió, tanto en el caso español como en el lituano, la mudanza de algunas convicciones personales de distintos actores políticos, lo que generaría importantes resistencias. De hecho, las propuestas de cambio siempre crean tensiones, porque cualquier modificación en el sistema de creencias y valores de las personas

causa siempre un cierto desequilibrio emocional. De hecho, las personas no suelen soportar por mucho tiempo la tensión emocional. En este orden de cosas, es mucho más fácil que la comunidad política asuma un determinado nivel de incertidumbre si están claros los objetivos y si está bien definida la visión de futuro.

✓ Comunicar o no la visión

La anticipación de un mundo mejor puede generar una tensión emocional por parte de los actores provenientes del régimen anterior porque puede verse amenazada su posición, mientras que para los que desean establecer una democracia en el país puede recibirse como un alivio prometerles la armonía, la justicia y la paz que anhelaban. Por lo tanto, es muy importante analizar cómo se comunica la visión, por un lado, a la oposición y, por el otro, a los miembros del régimen anterior. Nuestro objetivo principal es analizar no tanto los detalles específicos que configuran la visión en sí, sino el proceso mediante el cual los líderes políticos la comunican, o por el contrario la mantienen oculta.

En lo referente a la comunicación con las personas provenientes del antiguo régimen partimos del planteamiento de que el líder político presenta una visión clara acerca del cambio político a los miembros de su equipo. También es previsible que se presente de igual modo a los líderes de la oposición, confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia en el país y, de este modo, tranquilizándolos al garantizar que se realizará el cambio tan deseado por ellos. La visión con un claro objetivo democrático expresado a su equipo leal también ayuda a tomar decisiones en esa dirección, a planificar las tareas, a disponer del cronograma adecuado para cumplir los objetivos, a elegir un equipo conforme con la visión que tendrá que manejar el poder y qué negociar con distintos grupos para conseguir la meta final, la democracia.

Entre tanto a las personas que no se muestran de acuerdo inicialmente con los cambios políticos se les suele presentar una visión que anticipa los cambios, pero sin explícitas aclaraciones respecto de sus fines últimos con el objetivo de evitar enfrentamientos graves. Las personas del antiguo Régimen pueden experimentar temor respecto a la inestabilidad de su status personal y pueden mostrarse sensibles hacia los cambios en ciernes. Estas razones obligan al líder a actuar con cierto tacto y sensibilidad a la hora de presentar la visión, procediendo de manera moderada y cautelosa. Es, por tanto, fundamental administrar con suficiente cautela la intensidad con la que se persigan esos fines, los tiempos y el calendario, así como velar por su coherencia, con el fin de no provocar estados de desconcierto emocional innecesarios en el periodo de transición.

Para llevar a cabo una transición hacia la democracia, parece conveniente que los líderes políticos presenten a los provenientes del antiguo régimen o a las personas que no se muestren de acuerdo inicialmente con los cambios políticos una visión adaptando el mensaje según las necesidades y se muestren, asimismo, cautelosos a la hora de presentar la visión, adelantándose a los cambios con el fin de evitar cualquier tipo de enfrentamiento grave. El líder debería permanecer atento a que lo previsto en la visión se desarrolle con el ritmo adecuado y se haga patente efectivamente en el contexto del proceso de cambio. Debe prestar especial atención a las reacciones de los distintos grupos de poder con el fin de lograr que tales grupos incorporen la visión a su propio pensamiento, para que se pueda realizar con éxito y eficacia el cambio de un régimen autoritario hacia otro democrático. Los líderes deberían ser sensibles respecto a las corrientes del cambio y de las tendencias emergentes.

En consecuencia, una visión compartida con distintos grupos de poder y hecha realidad en ese espacio tiene un efecto importante en la eficacia y en la implementación del cambio al régimen democrático. En todo caso, el equilibrio entre el mensaje respecto de la visión para los partidarios propios y de la oposición y el mensaje cauteloso a emitir hacia los partidarios del régimen anterior debe cuidarse con tacto exquisito para que no se pierda la credibilidad en un ningún momento. Los ritmos de cambio demasiado rápidos pueden resultar incómodos para las mayorías adaptadas a varias décadas de inmovilismo, pueden generar mucha inseguridad y corren el riesgo de que las personas no integren en los comportamientos individuales el sentido del cambio. Por tanto el líder político debería gestionar adecuadamente los cambios y valorar el grado y la velocidad de los mismos para que sea tolerable para los distintos grupos de poder y para la comunidad política en su conjunto en cada momento, ayudando a que se asiente una sensación de seguridad.

~ Alcance temporal de la visión

Consideramos imprescindible tener en consideración el alcance temporal de la visión. Por lo que se refiere a las perspectivas temporales del proceso de cambio y la visión sobre el futuro, hasta un horizonte de unos diez años, juzgamos que es la más relevante para que la transición hacia la democracia disponga de mayores probabilidades de alcanzar sus fines, porque la visión a largo plazo del dirigente en la transición política constituye una de las pruebas más ciertas de su habilidad para ver el futuro y descubrir qué deberá hacerse para allanar su camino. En este sentido, parecería recomendable que los dirigentes políticos dedicaran tiempo a explorar la percepción de lo que irá a suceder dentro de cuatro o cinco

años, lo que les facilitará pensar sistemáticamente, intuir los acontecimientos, calcular consecuencias para anticiparse a los cambios y tomar las medidas previsoras necesarias.

El análisis de las visiones de los líderes políticos y de su implantación es muy relevante, porque la entendemos como motor de la acción y de este modo nos muestra si el líder dispone de la habilidad necesaria para dirigir el país o no. Confiamos en que los líderes políticos, en los periodos de transición hacia la democracia, para que el cambio político culmine con éxito dispondrán de una visión a largo plazo con un claro objetivo democrático, una visión que ellos habrán contribuido con claridad a fijar en sus objetivos, a partir de la toma de decisiones que demandaba y respecto de la cual exhibieron la firmeza necesaria para la ejecución íntegra del cambio hacia el régimen democrático.

Para visualizar mejor los constructos conceptuales que se ha descrito en presente capítulo y los que se analizarán en presente estudio véase el siguiente mapa conceptual que ilustra las dimensiones que se va a analizar deductivamente.

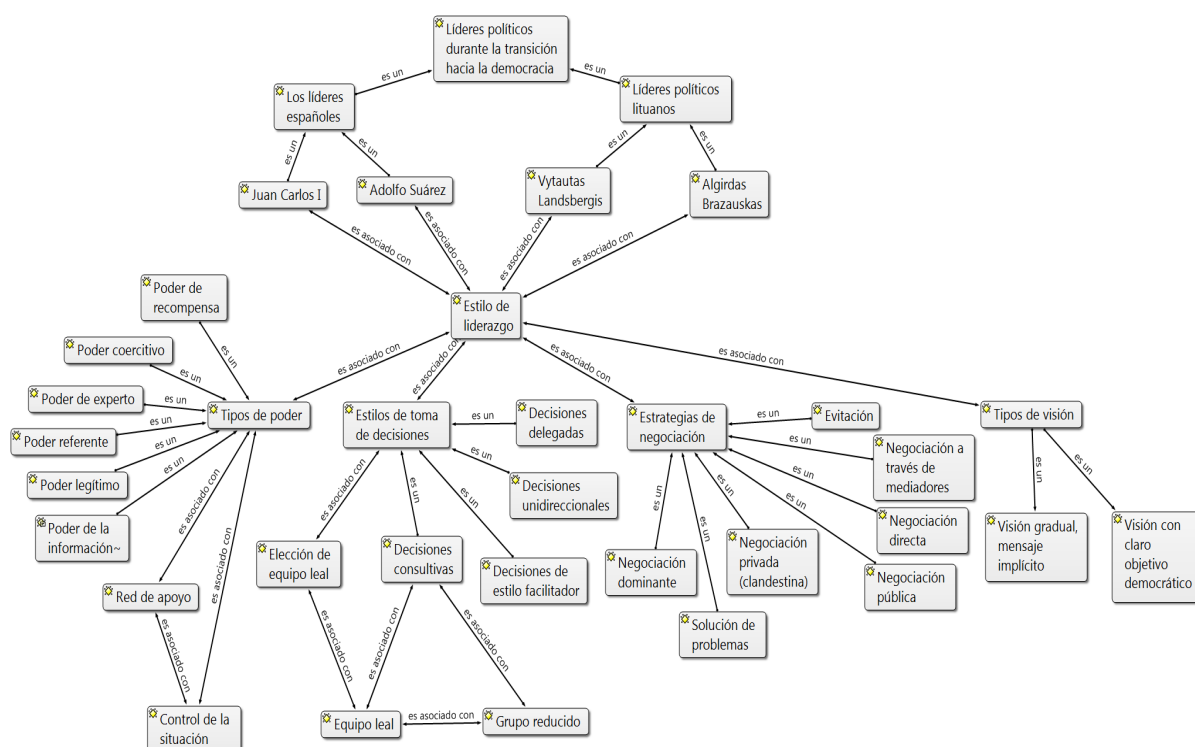


Figura 1. Red conceptual del modelo teórico completo. Elaboración propia.

CAPÍTULO [4]

MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Planteamiento metodológico general

Para describir los estilos de liderazgo de los dirigentes políticos en los términos en que se ha planteado en los capítulos anteriores utilizaremos distintas técnicas de investigación que permitan dar cuenta de las hipótesis extraídas del marco conceptual sobre los estilos de liderazgo en los periodos de transición hacia la democracia. Dentro de este marco general, nuestro enfoque particular es el estudio de la influencia tanto de los factores situacionales como de los cognitivos y conductuales, en los estilos de liderazgo en los periodos de transición.

Hemos construido un modelo que nos ha permitido describir los estilos de liderazgo político y su influencia a través de los cuatro factores analizados en el capítulo anterior: la capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable con el fin de controlar la situación; la forma de tomar grandes decisiones; los procesos de negociación y la comunicación de la visión.

El trabajo de investigación ha centrado sus esfuerzos en la aproximación al estilo de liderazgo, basándose en las experiencias relatadas por los propios líderes y por su entorno cercano que forman parte de la base de datos primarios del trabajo. Conviene precisar que se optó por centrar el análisis en las entrevistas como una decisión metodológica. Nuestro propósito no era el análisis historiográfico a partir de fuentes biográficas. Hemos decidido centrarnos, desde el enfoque de la psicología social en los testimonios directos para analizar nuestro modelo teórico propuesto para cumplir el objetivo de la investigación. Sólo en algunos casos muy concretos se hicieron algunas alusiones específicas a fuentes imprescindibles para entender los testimonios directos. El uso de fuentes primarias, esto es, entrevistas a los protagonistas de los procesos de transición hacia la democracia en España y Lituania, es la vía que a nuestro entender mejor resultado nos puede ofrecer para entender los procesos de interacción vividos en relación con los líderes políticos.

4.2. Características del estudio realizado

El presente trabajo se ha desarrollado íntegramente dentro de una perspectiva metodológica cualitativa. Todos los procedimientos y técnicas para aprehender la realidad social de la transición española y lituana se han encuadrado desde una actitud interpretativa de los discursos de los sujetos como agentes generadores y catalizadores de teorías explicativas de lo social (Braun y Clarke, 2013; Maxwell, 2013; Miles, Huberman y Saldaña, 2014; Silverman, 2006; 2013; Strauss y Corbin, 1998). La investigación social con datos cualitativos, a diferencia de la realizada con datos cuantitativos, permite un contacto permanente con los sujetos manteniendo activas las fuentes de producción de discursos y retroalimentándose de los resultados, aciertos y errores que el modelo de trabajo ha ido generando. Así el programa de trabajo diseñado originalmente se fue adaptando a partir de los resultados parciales que se iban obteniendo, especialmente en lo referido a los posibles entrevistados.

En el acopio de datos cualitativos se partía de una estructura teórica previa que guiaban los pasos de qué registrar. La voz de los datos, contrastados constantemente con la teoría de referencia iba generando proposiciones conceptuales que ese corpus teórico podía haber sugerido inicialmente o bien otras opciones que precisaban de una lectura teórica complementaria. A partir de un marco teórico que se ha desarrollado en los capítulos anteriores, se construyó un sistema articulado de conceptos y se probó con los datos obtenidos de las entrevistas a los mismos líderes políticos y a su entorno cercano. Se atendió si las categorías propuestas tenían correspondencia con la realidad de los datos estudiados y atendiendo a los nuevos supuestos que estos mismos datos proporcionaban.

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera fase trató de describir los perfiles de liderazgo de los cuatro dirigentes políticos tomando como referencia las peculiaridades más relevantes de las dimensiones del modelo mencionado. La segunda fase se centró en la comparación de los líderes tomando en consideración las dimensiones estudiadas y sus categorías específicas. Y por último, se abordó la fase explicativa –tratando de volver sobre los datos y analizando los nuevos elementos a la luz de los cuales hemos podido incorporar algunas explicaciones que no teníamos previstas- (Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

La investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, transversal y post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo político, sin tener control, como es obvio sobre las variables desencadenantes o facilitadoras.

4.3. Objetivos del estudio

4.3.1. Objetivo general

Determinar si un periodo de transición hacia la democracia requiere de un estilo de liderazgo político peculiar, mediante la comparación de las características psicosociales del Rey Juan Carlos, de Adolfo Suárez, de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.

4.3.2. Objetivos específicos

1. Detectar las dimensiones de liderazgo que tienen influencia directa en el éxito o el fracaso de las transiciones hacia la democracia.
2. Desarrollar un modelo teórico de análisis para poder describir las características psicosociales de los cuatro líderes políticos de España y de Lituania.¹³⁵
3. Conocer el estilo de liderazgo de los cuatro dirigentes político de acuerdo al marco teórico elaborado previamente.

¹³⁵ Los dos primeros objetivos se formularon como condición previa de los dos siguientes.

4. Comprobar la existencia del fenómeno de liderazgo político en el periodo de transición hacia la democracia y destacar las similitudes y/o las diferencias en los estilos de liderazgo de los cuatro dirigentes políticos.

4.4. Hipótesis

Para cumplir el objetivo principal del estudio se buscará confirmar las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis general:

H₀: Determinadas características psicosociales conforman un núcleo de variables relevantes para que la transición hacia la democracia alcance el éxito, por tanto, en el caso de Lituania y de España, los líderes políticos elegidos del periodo de la transición presentarán características psicosociales similares que influyen de forma positiva en el éxito de la transición hacia la democracia en los países mencionados.

Hipótesis específicas para cada una de las dimensiones explicitadas en el modelo teórico:

En la presentación de cada una de las hipótesis específicas hemos incorporado una breve argumentación sobre la que se sustenta cada una de las suposiciones.

a) En la relación de poder se plantean las siguientes hipótesis específicas:

H₁: Los líderes políticos durante el período de transición hacia la democracia han tendido a ejercer en términos generales el *poder* legítimo del régimen anterior sin cuestionarlo. Este tipo de poder ha sido caracterizado como el reconocimiento, por parte de los demás actores políticos, de una posición de especial relevancia del líder en la estructura formal de poder vigente, lo que genera siempre un cierto grado de obediencia a sus órdenes, el no cuestionamiento de su autoridad, la percepción de que el líder controla la situación y, en

última instancia su competencia, en el sentido de hallarse legitimado para adoptar determinadas decisiones.¹³⁶

Cuando el objetivo consiste en realizar el cambio político a través de reformas parece razonable pensar que es muy importante que los líderes aparezcan como sucesores legítimos del antiguo régimen. Así, gracias a esa posición dispondrán de mayores probabilidades: de conocer la complejidad del entorno; de verse aceptados como dirigentes por los actores del régimen anterior; y de saber mejor cuándo, cómo y con quién utilizar un tipo u otro de poder (Linz, 1992). De este modo, dispondrán al mismo tiempo de grandes posibilidades de proceder a la modificación que pretenden de las leyes que han heredado. La conclusión en este orden de cosas es que el líder debería disponer de un cierto grado de autoridad formal si lo que pretende es reformar el régimen de un estado autoritario para implantar otro democrático.

El uso de este tipo de poder respecto de los actores políticos continuistas durante el periodo de transición constituye, a nuestro modo de ver, un vector fundamental que permitiría al líder actuar con más eficacia con el fin de evitar que los continuistas obstaculizaran los cambios necesarios para transitar hacia la democracia.¹³⁷

H₂: Los líderes políticos en los momentos iniciales de la transición hacia la democracia han tendido a ejercer el *poder coercitivo* aprovechando el marco y los medios habilitados por el régimen autoritario del cual procedían. Un tipo de poder que se caracteriza por la utilización de amenazas explícitas o implícitas hacia las personas que no obedecen o que ofrecen resistencias al cambio, forzando dimisiones, imponiendo sanciones de cualquier tipo como: la advertencia sobre el riesgo de cambio en el puesto ocupado por otros con menores responsabilidades; la proposición de una posible ruptura de relaciones sin especificar cómo; la presión a través de cualquier tipo de asuntos personales; el desahucio o el bloqueo de las ideas de los que no estén de acuerdo con el cambio; el desplazamiento de la escena política, entre otros tipos de decisiones de carácter sancionador.¹³⁸

En los instantes iniciales de la transición hacia la democracia es bastante razonable esperar que los líderes utilicen el poder coercitivo del que alcancen a disponer en cada caso con las personas que no están de acuerdo con los cambios o con aquellos que desean que se mantenga el régimen anterior. El objetivo principal del líder político en esta fase inicial

¹³⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹³⁷ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹³⁸ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

consiste precisamente en evitar que estas personas obstaculicen el proceso de transición hacia la democracia.¹³⁹

H₃: Los líderes políticos durante el periodo de transición hacia la democracia han tendido a ejercer el *poder de recompensa* tanto con los responsables políticos del antiguo régimen con ascendencia sobre círculos disconformes y críticos con las reformas, como con los miembros de grupos y equipos afines con el fin incentivarles a seguir apoyando el líder. Estas recompensas, habitualmente de naturaleza económica y social, se han concretado a través de fórmulas de muy diverso perfil: el acceso a futuros recursos, cargos, compensaciones de valor económico vinculadas a contraprestaciones prácticas –facilidades para el uso y el acceso a viviendas, viajes o vehículos oficiales-, la transferencia de ventajas sociales y de promoción profesional –el ofrecimiento de cargos de prestigio o empleos en otros ámbitos como empresas públicas, medios de comunicación nacionales o en instituciones internacionales-, la realización de gestos públicos de alta repercusión como la legalización de un partido o compensaciones de alto contenido simbólico –como la invitación a eventos, la designación como interlocutor de una persona en lugar de otra, el reconocimiento público al líder de una familia o facción política dentro de un partido o recabar la presencia en un proceso negociador de un líder en lugar de otro que pugna por el poder dentro del mismo partido-, entre otras fórmulas de compensación.¹⁴⁰

El poder de recompensa siempre suele suscitar vínculos afectivos positivos y no es excluyente del uso de otros tipos de poder en el periodo de transición. En todo caso, parece que los líderes políticos utilizarían este tipo de poder con las personas cuyo apoyo necesitan a la hora de efectuar los cambios requeridos para el acceso a la democracia plena. Consideramos que para llevar a cabo una transición hacia la democracia con éxito este tipo de poder es muy importante ya que gratifica a las personas a quienes se implica, permite crear y ampliar la red de quienes apoyan las acciones del líder, incentivándoles para que sigan en la misma línea. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la creación y el mantenimiento de una red de apoyo del tamaño mínimo necesario constituye una condición imprescindible para llevar a cabo una transición democrática con éxito.¹⁴¹

¹³⁹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁴⁰ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁴¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

H₄: Los líderes políticos tienden a ejercer el poder de tipo referente con la finalidad de asegurarse de que los cambios transcurran en la dirección tendente a la promoción del tránsito desde un régimen autoritario hacia un régimen democrático. Este tipo de poder ha sido caracterizado por: la transmisión de confianza que conlleva; la admiración y la lealtad hacia el líder político; el sentimiento de atracción que suele integrar en torno a su persona; la circunstancia que genera la opinión de que el líder es atractivo, audaz y carismático (Bass y Avolio, 1990; Conger, 1998; 2004; Raven, 2004; Riggio, 2004).¹⁴²

Para llevar a cabo una transición hacia la democracia con éxito entendemos que este tipo de poder puede favorecer la actuación de los líderes hacia el objetivo previsto y disminuir los enfrentamientos con la oposición, ya que si los actores políticos se identifican con el líder siempre resultará más fácil movilizar a la sociedad hacia los cambios políticos exigidos para el establecimiento de un régimen democrático.¹⁴³

H₅: Los líderes políticos tienden a ejercer el tipo de *poder de la información* hacia los actores políticos reformistas para anticipar los cambios previstos y atraer su apoyo, por un lado, y por otro hacia los sectores procedentes del antiguo régimen para lograr su inhibición y evitar así que obstaculicen los cambios hacia el régimen democrático. Este tipo de poder político se ha caracterizado por argumentar las razones por las que resulta necesario proceder al cambio cuanto antes. Sin embargo también puede tranquilizar al informar, si resulta necesario, acerca de los posibles peligros que pueden derivarse de hacer todo demasiado rápido, recurriendo a argumentos relacionados, por ejemplo, con la economía real del país aportando datos estadísticos sobre asuntos como el Producto Interior Bruto, la inflación o la deuda pública. Este tipo de poder incorpora también elementos ideológicos: la evocación de recuerdos históricos del país o de otros con parecida experiencia; la valoración interesada de la ideología del adversario; la desmitificación de las diferencias entre las ideologías; la argumentación del contenido ideológico de las reformas; o la explicación de la necesidad de los símbolos nacionales. Este tipo de poder se caracteriza además por la utilización de argumentos científicos derivados del resultado de encuestas, de investigaciones sociológicas o de estudios internacionales y supranacionales. Asimismo, del recurso a elementos emocionales como la información relativa a la presión política que se pueda estar ejerciendo a través de movimientos sociales, del comportamiento de la Iglesia o de otros grupos de

¹⁴² Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁴³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

poder, de la presión exterior de otros países europeos o de instituciones internacionales como UE y OTAN.¹⁴⁴

El cambio político hacia la democracia realizado a través de reformas obliga a los líderes políticos a negociar y a comunicar con los distintos grupos de poder a través de la persuasión argumentada. Una práctica que, por un lado, puede conducir a convencer a los partidarios del régimen anterior de que es necesario el cambio y que, por otro, le inducirá a convencer a los reformistas de que no deben tener una prisa exagerada para deslegitimar al antiguo régimen, defendiendo un ritmo gradual de los cambios con el objetivo de evitar cualquier tipo de descontento, incluido un posible levantamiento militar.

La revisión general de todas las entrevistas realizadas para este estudio ayudará a desvelar si los testimonios directos coinciden acerca de que los cuatro dirigentes políticos analizados solían emplear los tipos de poder descritos, tales como el poder legítimo, coercitivo, de recompensa, referente y de la información, durante el periodo de transición hacia la democracia con los actores del antiguo régimen, por un lado, y con los reformistas, por otro.¹⁴⁵

H₆: Los líderes políticos analizados a lo largo de los procesos de cambio en los que intervinieron, ejerciendo de albaceas de una amplia tipología de recursos de poder, tuvieron la habilidad de transmitir eficazmente la impresión de ejercer el control de la situación tanto hacia los actores políticos reticentes al cambio como hacia los partidarios del mismo.¹⁴⁶

Para llevar a cabo con éxito un proceso de transición política es importante controlar la situación adecuadamente. Y esto es así tanto porque los ritmos de cambio demasiado acelerados acentúan el riesgo de generar una gran inseguridad en la comunidad política e impedir la integración del sentido de cambio por el enfrentamiento con la élite continuista, como porque los cambios demasiado lentos pueden inquietar a los que deseen establecer la democracia en el país cuanto antes. Por otro lado, incluimos el concepto de *control* en la dimensión de *poder* porque consideramos que ambos están íntimamente vinculados. French y Raven (1959) también destacan la relevancia del control y de la vigilancia en el desempeño eficaz de ciertos tipos de poder.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁴⁵ Véase de forma detallada su operativización y su articulación en el apartado 4.5.1 del Capítulo metodológico y sus resultados en el apartado 5.1. del capítulo 5.

¹⁴⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁴⁷ Sobre tipos de poder véase 3.1.2. del capítulo 3.

Las entrevistas realizadas para este estudio ayudarán a contestar si los dirigentes políticos transmitían con credibilidad la capacidad de controlar la situación hacia la percepción de los diversos actores políticos.¹⁴⁸

H₇: Los líderes políticos tienden a tejer una red de apoyo más allá del perímetro de los círculos leales. Esa extraversion permite ampliar su influencia hacia actores que inicialmente no habían mostrado simpatía hacia el líder. Esta estrategia haría posible un mayor control sobre la situación y emprender con mayores garantías los pasos hacia la transición y la consolidación de la democracia. Este apoyo se caracteriza por la lealtad manifestada al líder político en los inicios de la transición política y en la democracia consolidada, una vez se haya hecho posible el ejercicio del sufragio en el contexto de unas elecciones libres.¹⁴⁹

El análisis de la red de apoyo de los líderes políticos durante el proceso de transición ayudará a definir el grado de control de la situación que alcanzaron para llevar a cabo el cambio de régimen. Durante la transición hacia la democracia la red de apoyo es esencial para poner en práctica los cambios e innovaciones en el gobierno que se persiguen y para estabilizar el contexto social sobre el que se actúa.¹⁵⁰

Los testimonios directos obtenidos en las entrevistas nos han ayudado a disponer de la información necesaria acerca de la creación y el despliegue de la red de apoyo de la que dispuso cada uno de los cuatro dirigentes políticos considerados en este estudio, así como sobre la dimensión de control de la situación que llegaron a alcanzar.¹⁵¹

b) En relación con la toma de decisiones se plantean las siguientes hipótesis específicas:

H₈: La toma de decisiones de los líderes se caracterizaría por generar un *estilo consultivo* basado fundamentalmente en peticiones directas o indirectas del líder acerca de un tema determinado a su equipo leal, en la tendencia a reunirse con ellos individualmente, en grupo en espacios físicos o a través de reuniones telefónicas y en la escucha activa de sus asesores por parte del líder.¹⁵²

Por otro lado, cuando se usa este estilo, los miembros del equipo del líder suelen

¹⁴⁸ Véase el apartado 5.1. del capítulo 5.

¹⁴⁹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁵⁰ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁵¹ Véase el apartado 5.1. del capítulo 5.

¹⁵² Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

sentirse aceptados y involucrados en las grandes decisiones del periodo de transición de tal modo que si el líder no tiene en cuenta su opinión el asesor siente que ha perdido la confianza en él.

La sinergia del líder con el equipo colaborador en los procesos de transición hacia la democracia juega un papel fundamental en la medida en que puede: satisfacer sus necesidades cognitivas, recibir apoyo emocional, incrementar su sentimiento de confianza y conocer personalmente los diferentes puntos de vista dentro de su equipo de leales. Unos activos sumamente sensibles en periodos especialmente tensos como son aquéllos en los que se producen cambios políticos.¹⁵³

La revisión general de todas las entrevistas nos permitirá verificar si existe coincidencia en los testimonios en el sentido de que el dirigente político en periodos de transición hacia la democracia tiene tendencia a consultar, tanto individualmente como en grupo, a los miembros de su equipo leal, si realiza o no peticiones directas o indirectas de criterio acerca de un tema determinado; si tiende a reunirse para preguntar personalmente su opinión a su equipo leal; si los miembros del equipo se sienten “escuchados” y “aceptados”, entre otros aspectos. En el trabajo de campo realizado la mayoría de los entrevistados formaba parte del equipo leal más cercano de los líderes analizados y pueden desvelar cómo se producían las consultas y mencionar, asimismo, si sentían que sus consejos eran aceptados por los líderes políticos.¹⁵⁴

H₉: La toma de decisiones de los líderes se caracterizaría por la cuidadosa elección de su equipo, compuesto en general por personas independientes, con criterio propio, no vinculadas ni con los partidos políticos ni con otros actores implicados en el régimen político anterior y con una convicción y visión clara del cambio político hacia la democracia. Un equipo trufado de personas de nueva generación, con ideas nuevas, expertas en un tema determinado y depositarios de una confianza plena por parte del líder.

Para impulsar el proceso de transición política parece importante disponer de un equipo adecuado que permita realizar el proceso de cambio mediante reformas profundas. Por esta razón sería necesario que el líder fuera sustituyendo a las personas del antiguo régimen

¹⁵³ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

¹⁵⁴ Véase detallada la operativización y articulación en el apartado 4.5.2 del capítulo metodológico y los resultados en el apartado 5.2. del capítulo 5.

por personas independientes, no vinculadas con el régimen precedente, profesionales, jóvenes o de mucha confianza.¹⁵⁵

La revisión general de todas las entrevistas ayudará a desvelar si los testimonios directos coinciden acerca del modo en cómo fue elegido el equipo del líder político en cada caso y qué características definieron a los miembros del equipo leal.¹⁵⁶

H₁₀: La toma de decisiones de los líderes se caracterizaría por tomar las decisiones esenciales para el cambio político tras consultar a un grupo pequeño.

La toma de decisiones esenciales para el cambio político -legalización de partidos, declaración de independencia de la URSS en el caso lituano o el establecimiento de una nueva Constitución, entre otros- en un entorno en el que las estructuras de poder político oficiales y formales siguen dominadas por el régimen antiguo constituye una tarea muy arriesgada. En este entorno, el líder político debería mostrarse cauto, tomar las decisiones con cierta rapidez -a veces sin que hayan trascendido la víspera-, por lo que se reduce el abanico de posibilidades a la hora de consultar a otras personas de confianza antes de tomar las decisiones esenciales. En este orden de cosas, conviene reseñar que George (1991) reconoce que la mayoría de los grupos encargados de tomar decisiones en el mundo real tiende estar integrado por núcleos de entre dos y siete miembros cuando se deben tomar decisiones trascendentes.¹⁵⁷

La revisión general de las entrevistas de los testimonios directos realizadas exclusivamente para esta investigación ayudará a entender las decisiones más importantes tomadas en los procesos analizados -la legalización del PCE o la separación de la URSS, por citar dos ejemplos- y a conocer cuántas personas estaban al tanto de la decisión que se iba a tomar en cada caso o cuántas personas habían sido consultadas sobre el tema.¹⁵⁸

c) En relación con la negociación se plantean las siguientes hipótesis específicas:

H₁₁: Los líderes utilizarían preferentemente la *estrategia dominante* de negociación cuando se trataba de abordar los temas esenciales para el cambio político hacia la democracia.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

¹⁵⁶ Véase el apartado 5.2. del capítulo 5.

¹⁵⁷ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

¹⁵⁸ Véase el apartado 5.3. del capítulo 5.

¹⁵⁹ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

En estos supuestos, las tácticas para implementar esta estrategia de negociación se caracterizan por el propósito de forzar al otro a aceptar las propuestas formuladas en las negociaciones: imponiendo los objetivos propios, sin dejar otras alternativas; presionando a los distintos grupos de poder -tanto a las instituciones nacionales como a las internacionales¹⁶⁰ y exigiendo según el plan previsto tanto directamente como a través de personas delegadas-; decidiendo las peticiones que podría ser inaceptables para la otra parte; tratando de persuadir que hacer concesiones para el otro puede ser muy beneficioso; manipulando la transmisión libre de la información; amenazando con no seguir con la negociación o incluso que esto podría causar un daño político muy grave; enfatizando las diferencias entre las partes; bloqueando las necesidades del oponente; o utilizando la presión temporal para llegar a un acuerdo político durante la transición hacia la democracia.¹⁶¹

La revisión general de todas las entrevistas permitirá comprobar si existe coincidencia al afirmar que el dirigente político muestra una tendencia a utilizar la estrategia de negociación dominante: participando tanto personalmente en la negociación como por mediación de otras personas; y delegando a veces dicha tarea en distintos grupos de poder, entre los que cabría destacar a los actores del régimen anterior, pero también, en ocasiones, a la oposición. Un esfuerzo orientado hacia el objetivo de llevar a buen puerto el cambio político hacia la democracia.¹⁶²

H₁₂: La utilización complementaria de la estrategia de *solución de problemas* en los aspectos no prioritarios para el líder político, caracterizada por la preeminencia del propósito de encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes: cediendo voluntariamente en las condiciones; ampliando los aspectos beneficiosos sobre lo que se puede negociar promoviendo nuevas opciones mutuamente satisfactorias en la búsqueda de un acuerdo; mostrando al oponente que la propuesta del líder puede ser muy beneficiosa para el oponente y que los fines del líder político son muy importantes; convenciendo al oponente de la necesidad de un resultado que sea satisfactorio para ambos; demostrando que hay intención de colaborar; recompensando de alguna manera las concesiones del oponente; compartiendo libremente la información; tratando de enfatizar los fines o los intereses comunes entre las partes; buscando soluciones que reflejen las necesidades de las partes o

¹⁶⁰ La presión de los grupos de poder internacionales es especialmente influyente para el caso lituano, pero no tanto para el caso español.

¹⁶¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

¹⁶² Véase detallada la escenificación operativa y su articulación en el apartado 4.5.2 del capítulo metodológico y los resultados de los testimonios en el apartado 5.3. del capítulo 5.

solicitando ayuda para resolver uno u otro tipo de posibles conflictos; o buscando un clima de apoyo que posibilite el efecto positivo en el otro con el objetivo de evitar un posible conflicto durante la transición hacia la democracia.¹⁶³

Para llevar a cabo con éxito un proceso de transición política sería importante disponer de ambas estrategias. Por un lado, la estrategia calificada como “dominante” sería aplicada principalmente en las negociaciones esenciales para el cambio político. Y por otro, la estrategia llamada “de solución de problemas”, a la que se recurriría especialmente para los asuntos de menos importancia, con el objetivo de evitar posibles conflictos, reducir las presiones y la tensión, evitar obstáculos y conseguir cierta tolerancia.¹⁶⁴

La revisión general de todas las entrevistas ayudará a desvelar si los testimonios directos coinciden acerca del modo de uso de estas dos estrategias por parte de los líderes políticos de España y de Lituania.¹⁶⁵

H₁₃: Los líderes políticos tienden negociar directamente utilizando las dos estrategias mencionadas en la hipótesis anterior en las negociaciones esenciales para el cambio político.¹⁶⁶

Las negociaciones realizadas directa y personalmente por los líderes políticos tienden a poseer una influencia directa en el éxito de la transición. En ellas el líder proyecta toda la influencia de su poder. Este efecto se pone generalmente de relieve, por un lado, en las negociaciones con los líderes de la oposición -en el caso español, en particular, con el líder del PCE y, en el caso lituano, principalmente con el líder del Movimiento Reformista Democrático-, y con los actores del régimen anterior -en el caso español, acerca de determinadas leyes, como sucedió con la Ley para la Reforma Política, y en el caso lituano, con Gorbachov-. Negociaciones todas ellas llevadas a cabo con el objetivo principal de promover la aceptación del cambio a través del dialogo y con el propósito principal de lograr el consenso. Por otro lado, ese efecto se manifiesta también en las negociaciones de los líderes con los de la oposición, en las que no dejarán de procurar que el cambio resulte gradual y no radical.¹⁶⁷

¹⁶³ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

¹⁶⁴ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

¹⁶⁵ Véase el apartado 5.3. del capítulo 5.

¹⁶⁶ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

¹⁶⁷ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

La revisión general de los testimonios directos recogidos en esta investigación nos permitirá describir las estrategias empleadas por los dirigentes políticos y comprobar si solían negociar directamente o a través de otras personas.¹⁶⁸

H₁₄: Las negociaciones con la oposición, en los procesos analizados, tendían a producirse de manera privada con el objetivo de no generar malestar en los actores del régimen anterior.¹⁶⁹

d) En relación con la visión se plantea la siguiente hipótesis específica:

H₁₅: El líder político presentaría una visión clara acerca del cambio político a los miembros de su propio equipo y a los líderes de la oposición partidarios de la democracia, confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia¹⁷⁰ tanto a su equipo leal como a la oposición. Al mismo tiempo presentaría la visión de forma moderada a los actores que no se muestran de acuerdo inicialmente con los cambios políticos, anticipando los cambios, pero sin explícitas aclaraciones respecto de sus fines últimos con el objetivo de evitar enfrentamientos graves.¹⁷¹

La visión con el claro objetivo de establecer la democracia en el país ayuda a tomar decisiones en esa dirección: a planificar las tareas, a establecer el cronograma para alcanzar los objetivos previstos, a comunicarlo a su entorno cercano, a elegir el equipo en función de esta visión, a tranquilizar a los líderes de la oposición comunicándoles que se realizará el cambio en un sentido democratizador, a gestionar adecuadamente el poder y a negociar con distintos grupos con el fin de llegar a la meta final: la democracia.¹⁷²

Para conducir con éxito un proceso de transición política parece importante saber tratar a las personas del antiguo régimen, ya que sus dirigentes pueden experimentar temor por la eventual inestabilidad de su status personal y pueden mostrarse sensibles respecto a los cambios en ciernes. Por esta razón, creemos que el dirigente presentará la visión de forma moderada, con cierto tacto, con cierta sensibilidad y de manera cautelosa. Un itinerario que presupone un gran esfuerzo por parte del dirigente político para no perder la credibilidad.¹⁷³

La revisión general de todas las entrevistas ayudará a comprobar si hay coincidencia en que el dirigente político tiene tendencia a presentar su visión con un claro objetivo

¹⁶⁸ Véase el apartado 5.3. del capítulo 5.

¹⁶⁹ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

¹⁷⁰ Véase el capítulo 1.

¹⁷¹ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3.

¹⁷² Véase el apartado 3.4. del capítulo 3.

¹⁷³ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3.

democrático a los que deseen el cambio político. En suma, trataremos de desvelar si la visión ha sido comunicada con suficiente claridad¹⁷⁴ y, a su vez, trataremos de describir si los testimonios directos coinciden acerca del hecho de que el dirigente tiende a presentar una visión moderada ante a los partidarios del antiguo régimen y la comunidad.¹⁷⁵

4.5. Variables

La verificación empírica de las hipótesis exige una definición general de las cuatro variables nucleares que intervienen en cada suposición, lo que denominamos definición conceptual. Somos conscientes de que las definiciones de las variables nucleares no agotan conceptos tales como poder, toma de decisiones, negociación y la visión, desde punto de vista ontológico. A parte de la definición conceptual también consideramos esencial trabajar en la definición operativa de cada concepto. Ésta nos permite delimitar el alcance que le damos en nuestra investigación, aunque esté condicionada por la definición a priori basada en la literatura consultada para formular el modelo teórico de referencia y por las aportaciones emanadas del proceso de acopio de datos ya que se ha optado por combinar la estrategia inductiva y deductiva en este estudio. La estrategia inductiva (Glaser y Strauss, 1967) permite la emergencia de los conceptos no previstos de igual manera como ofrece gran espacio para la serendipidad (“serendipity”) y al mismo tiempo completar el modelo teórico propuesto sin correr el riesgo de perder información valiosa por el camino.

En la preparación de las cuatro dimensiones nucleares hemos seguido la escenificación operacional de los conceptos atendiendo a los siguientes elementos:

Tabla 2. Ejemplo de la escenificación operativa. Elaboración propia.

Tipo de X (código)	Expresado por (definición operacional)	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
			Deductivos	Inductivos

¹⁷⁴ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3.

¹⁷⁵ Véase el apartado 5.4. del capítulo 5.

Aparte de la definición general de la dimensión de estudio, trabajamos en la definición de los tipos de la dimensión relevantes para la transición hacia una democracia consolidada. Una vez definidos los tipos de dimensión que se tendrán en cuenta en este estudio es esencial establecer definiciones operacionales de los constructos conceptuales. Por ejemplo, si hablamos de tipo de poder coercitivo – este concepto se tratará como un código que proviene del marco conceptual y de las hipótesis que se elaboraron antes del trabajo del campo-. Pero además de precisar el código es muy importante explicitar una definición operacional clara para poder identificar con rapidez y facilidad los segmentos de texto que calcen con cada definición y de este modo poder aplicarlo de manera consistente. Por ejemplo, si trabajamos con el tipo de poder coercitivo, ¿cuándo se codificaría con este concepto un segmento de texto? Cuando el líder usa las amenazas, ignora, bloquea, presiona, aparta físicamente, advierte u obliga a dimitir. Tal como sugiere Miles y Huberman (1994) las definiciones pueden ser mejoradas y afinadas a medida que el estudio avanza pero siempre deben ser acordes a la estructura conceptual subyacente. Podríamos denominar esta labor como la elaboración de un libro de códigos, pero este libro de códigos no es rígido, siendo permeable a la posibilidad de desarrollar y refinar las definiciones operacionales a medida que avanza la investigación.

Al mismo tiempo consideramos relevante tener una pregunta elaborada relativa a cada dimensión para la investigadora. La pregunta es un recurso de apoyo disponible en el momento de analizar los datos y atender cómo exactamente se comportó el dirigente político. Siguiendo con el ejemplo anterior relacionado con el poder coercitivo, la investigadora debe tener en mente la siguiente pregunta: ¿Cómo actúa el líder político con los actores que tienen una visión contraria?

Tal como hemos anticipado, este estudio combina dos estrategias de análisis: inductiva y deductiva. Por esta razón es importante por un lado, contar con los conceptos α (deductivos) y que tratamos de forma dicotómica -un ejemplo sería: el líder usa las amenazas o no, impone las sanciones o no y etc.- y, por otro, los conceptos β inductivos porque consideramos esencial dejar un espacio para los constructos que puedan emerger de los datos, teniendo una mente abierta y tratando de tener la mayor sensibilidad posible con el contexto.

A continuación definiremos las cuatro variables nucleares.

4.5.1. Poder

Definición Conceptual: El poder, en un periodo de transición hacia la democracia, se define como una potencial habilidad de un líder político que emplea diferentes recursos - personales, económicos y otros- para intervenir en la política del país a través de la influencia en los pensamientos y acciones de determinados individuos con el fin de llevar a cabo la transición política con éxito.¹⁷⁶

Definición operacional:

Tabla 3. Escenificación operativa del poder legítimo y formal. Elaboración propia.

Tipo de X	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Legítimo y formal ayuda hacer modificaciones: reconocer el antiguo régimen e ir legitimando el nuevo	Se obedecen las órdenes del líder, no se cuestiona su legitimidad, se reconoce su autoridad	¿Se obedecen las órdenes de los líderes?	Usa su legitimidad para hacer las modificaciones del las leyes	
			Provenien de antiguo régimen	

¹⁷⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

Tabla 4. Escenificación operativa del poder coercitivo. Elaboración propia.

Tipo de poder	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Coercitivo para que no obstaculice el proceso de transición	Amenazas, sanciones, ignorancia, bloqueo, presión, apartar físicamente, advertir, obligar a dimitir	¿Cómo actúa el líder político con los actores que tienen una visión contraria?	El líder usa las amenazas	
	Puede ser expresado explícitamente o implícitamente		Aparta físicamente a las personas que pueden obstaculizar la transición	
			Ignora las acciones de determinados actores políticos que tienen visión contraria a la del líder	
			Impone las sanciones	
			Presiona para que tomen las acciones favorables al líder	
			Bloquea las acciones	

Tabla 5. Escenificación operativa de poder recompensa y referente. Elaboración propia.

Tipo de poder	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Recompensa para conseguir apoyo (p.j. votos)	Recompensas sociales y económicas. Recursos económicos: acceso a futuros recursos, cargos, contactos, facilitar el uso de viviendas, viajes o vehículos oficiales. Recompensas sociales asociadas con el ofrecimiento de cargos de prestigio -una cartera ministerial o un empleo de asesor de alto nivel en la administración pública-, empleos -en empresas públicas, medios de comunicación nacionales o instituciones internacionales- o gestos de reconocimiento público	¿Cómo incentiva el líder político a los que le apoyan?	Utiliza recursos económicos modo de recompensa -acceso a futuros recursos, cargos, contactos, facilitación de uso y acceso a viviendas, viajes o vehículos oficiales, entre otros)	
			Ofrece recompensa social (reconocimiento público, simbólico, puestos de trabajo)	
Referente ayuda tener apoyo incondicional	Carisma, admiración, lealtad incondicional por parte de los seguidores, confianza, se sienten identificados con el líder	¿Los actores políticos tienen cierta admiración hacia el líder político?	Atractivo	
			Cercano	
			Sencillo, campechano	
			Audaz	

Tabla 6. Escenificación operativa del poder de información. Elaboración propia.

Tipo de poder	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Poder de información ayuda a cambiar la opinión de los que no quieren hacer el cambio	Control al acceso y distribución de información relevante, lógica argumentación (económicos, ideológicos, científicos y emocionales)	¿Cómo el líder político intentaba persuadir a los que no estaban de acuerdo con la actuación prevista del líder político?	Usa argumentos económicos (datos económicos del país, estadísticas, dependencia de otros países, instituciones internacionales, deuda pública, inflación, PIB, desempleo)	
			Usa argumentos ideológicos (recuerdos históricos de propio país o de otros, explicar la ideología del adversario, desmitificar las diferencias entre las ideologías, explicar la ideología de las reformas que se pretenden hacer, necesidad de símbolos nacionales -idioma, himno, bandera-)	
			Argumentos científicos (explicar resultados de las encuestas, investigaciones, estudios nacionales y supranacionales)	
			Usa argumentos emocionales (presión dentro del país -movimiento del pueblo, comportamiento de la Iglesia, grupos de poder, presión exterior, instituciones internacionales)	

Tabla 7. Escenificación operativa de poder de control sobre la situación. Elaboración propia.

Tipo de poder	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Control sobre la situación	Los demás perciben que controla la situación, buen uso de diversos tipos de poder con el fin de conseguir apoyo	¿Los líderes controlaban la situación?	El entorno cercano percibe que controla la situación	
			Ofrece recompensa social (reconocimiento público, simbólico, puestos de trabajo)	

Tabla 8. Escenificación operativa de poder: red de apoyo. Elaboración propia.

Tipo de poder	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Red de apoyo	Intento de crear una red de apoyo nacional e internacional usando el poder, lealtad a las acciones del líder, legitimación de los cambios	¿Cómo intenta crear una red de apoyo?	Está apoyado por las instituciones nacionales y dentro del Gobierno	
			Está apoyado internacionalmente por diversos países e instituciones internacionales	

4.5.2. Toma de decisiones

Definición Conceptual: la toma de decisiones de líderes políticos en periodo de transición política es un proceso mediante el cual se selecciona el curso óptimo de acción entre varias alternativas.¹⁷⁷

Definición operacional:

¹⁷⁷ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5.

Tabla 9. Escenificación operativa de toma de decisión consultiva. Elaboración propia.

Tipo de toma de decisión	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Consultivo ayuda a conocer las alternativas, a prever las consecuencias, reduce la tensión, proporciona apoyo emocional y de experto, los miembros del equipo se sienten necesitados, se evita confrontación con el equipo	El líder muestra su interés por conocer las opiniones de su entorno cercano sobre cómo resolver un problema determinado. Una vez realizadas las consultas oportunas, bien de forma individual, bien a través del grupo de colaboradores, el líder político elige la alternativa que, según su juicio, es la opción más adecuada	¿Consulta el líder político antes de tomar la decisión?	<p>Decisiones consultivas individuales:</p> <p>El líder tiene interés en conocer la opinión de un miembro del equipo leal, expresada personalmente y de manera individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peticiones directas o indirectas del líder acerca de un tema determinado - Tendencia a reunirse con el miembro del grupo leal en espacios físicos (despachos, salas de reuniones, sitios más informales según la situación y la urgencia) o reuniones telefónicas (a cualquier hora según la necesidad y urgencia) - El miembro del equipo siente que el líder confía en su punto de vista, que asesora, aconseja, que se acepta su opinión, se siente involucrado, aceptado y escuchado 	
			<p>Decisiones consultivas en grupo:</p> <p>El líder reúne a su equipo más cercano y plantea el problema pidiendo directamente o indirectamente opiniones, sugerencias sobre un tema determinado antes de tomar la decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a reunirse con los miembros del grupo leal en espacios físicos (despachos, salas de reuniones, sitios más informales según la situación y la urgencia) en los que tiene lugar un cierto debate sobre el tema, el dirigente escucha diferentes puntos de vista de los miembros reunidos. - Recibe consejos concretos acerca de la decisión de los miembros del equipo, pero finalmente es él quien decide qué decisión se debe tomar. - Los miembros del equipo sienten que el líder confía en sus puntos de vista, que asesoran, aconsejan, se aceptan sus opiniones, se sienten involucrados, aceptados y escuchados 	
			<p>Consulta con la sociedad:</p> <p>El líder hace sondeos previos a la toma de la decisión.</p>	
			<p>Decisiones sin apoyo:</p> <p>El líder toma la decisión no sugerida por uno o varios miembros del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genera fricciones - El miembro de equipo siente que no se tiene en consideración su consejo 	

Tabla 10. Escenificación operativa de toma de decisiones con consulta a pequeño grupo y elección del equipo leal. Elaboración propia.

Tipo de toma de decisión	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Decisiones con consulta a pequeño grupo: permiten más agilidad, eficacia, confianza	Consultas ente 2-7 personas	¿Con cuántas personas se consulta?	El líder consulta con un grupo reducido de 2-7 personas	
Elección de equipo leal gradual	El líder se preocupa por elegir el equipo, conocer su visión reuniéndose previamente con elegibles, eligiendo personas con ideas modernas, jóvenes, que conoce desde hace tiempo, de confianza, expertos en un tema determinado, neutrales respecto de la situación anterior, para que no choquen con los actores implicados en el régimen.	¿Cómo elige el equipo leal?	Se reúne en varias ocasiones con el candidato para conocer su visión sobre cómo hacer el proceso de cambio Consulta con otros sobre los candidatos Elige candidatos neutrales (ni enemigos ni amigos del régimen anterior) Elige candidatos con ideas modernas Elige expertos en temas determinados Tiende elegir un equipo de nueva generación Tiende elegir candidatos recomendados por persona de confianza o a quienes conoce personalmente desde hace tiempo	

4.5.3. Negociación

Definición Conceptual: La negociación, en un periodo de transición hacia la democracia se define como un método de gestión de conflictos cuyo objetivo es llegar a un acuerdo entre el líder político y las fuerzas políticas concernidas para llevar a cabo la transición política con éxito.

Definición operacional:

Tabla 11. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: orientación hacia “la solución de problemas”. Elaboración propia.

Tipo de negociación	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
La solución de problemas ayuda a no enfrentar abiertamente de forma hostil; se aplica en las negociaciones de menor relevancia para la democracia del país	Intenta encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes, cede en las condiciones, pide ayuda, comprensión, retrasa las decisiones	¿El líder intenta encontrar una solución satisfactoria para ambas partes?	Cede voluntariamente en las condiciones Busca un acuerdo Muestra comprensión, empatía Pide apoyo, ayuda entender el problema Pacta con humildad cediendo	

Tabla 12. Escenificación operativo de tipo de negociaciones dominante. Elaboración propia.

Tipo de negociación	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Dominante Se aplica fundamentalmente en las negociaciones de primer nivel, esenciales para establecer la democracia en el país	Fuerza a la otra parte, presiona, no da alternativas, impone objetivos propios, exige según el plan previsto	¿Intenta el líder forzar a la otra parte con el objetivo de conseguir sus objetivos?	<p>Persigue sus objetivos forzando al otro aceptar las condiciones de la negociación</p> <p>Impone objetivos propios directamente o a través de otras personas</p> <p>No deja alternativas</p> <p>Presiona a distintos grupos de poder, instituciones nacionales, internacionales</p> <p>Exige según el plan previsto</p>	

Tabla 13. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: negociación directa. Elaboración propia.

Tipo de negociación	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Negociación directa En las negociaciones de primer nivel	En las negociaciones importantes el líder mismo trata de estar presente, de negociar él mismo	¿Suele negociar el líder directamente o a través de otras personas?	El líder negocia directamente en las negociaciones más relevantes	

Tabla 14. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: negociación privada, clandestina con la oposición. Elaboración propia.

Tipo de negociación	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Negociación privada, secreta con la oposición ayuda a evitar malestar con los militares	El líder negocia de manera discreta, secreta, con los líderes de la oposición, es prudente y discreto al concertar en una negociación	¿Cómo suele negociar el líder: de manera discreta, privada, o más bien públicamente?	<p>No se hacen públicas con antelación las negociaciones previstas con la oposición</p> <p>Se mantiene discreción en la organización de las negociaciones, durante y después de las mismas</p>	

4.5.4. Visión

Definición Conceptual: Entendemos la *visión*, en el periodo de transición hacia la democracia, como una declaración de intenciones del líder político, preferentemente mediante recursos lingüísticos y visuales, acerca de la situación que se desea en el futuro, expresada, por un lado, a la comunidad política y, por el otro, a su equipo y distintas fuerzas políticas para llevar a cabo la transición política con éxito.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3 y el 5.4. del capítulo 5.

Definición operacional:

Tabla 15. Escenificación operativa de tipo de visión: visión con claro objetivo democrático a comunicar al equipo propio y a la oposición. Elaboración propia.

Tipo de visión	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Visión con claro objetivo democrático a comunicar al equipo propio y a la oposición ayuda a tomar decisiones en esa dirección, a planificar las tareas, a establecer el cronograma para cumplir los objetivos, a comunicar a su entorno cercano sobre ello, a elegir el equipo en función de la visión, a manejar el poder y a negociar con distintos grupos de poder para conseguir la meta final: la democracia	El líder da a conocer claramente a su equipo leal y a los líderes de la oposición sus intenciones de establecer la democracia en el país	¿Qué visión presenta el líder a las personas de su equipo? ¿Qué visión presenta a los líderes de la oposición?	El líder confiesa explícitamente sus intenciones de establecer la democracia a los líderes de la oposición El líder confiesa explícitamente sus intenciones de establecer la democracia a su equipo leal	

Tabla 16. Escenificación operativa de tipo de visión: visión moderada. Elaboración propia.

Tipo de visión	Expresado por	Pregunta	Conceptos α	Conceptos β
(código)	(definición operacional)		Deductivos	Inductivos
Visión moderada: mensaje implícito para los actores políticos del régimen anterior Para no chocar bruscamente con los que no quieren el cambio	Los líderes se muestran cautelosos a la hora de presentar la visión a los que no quieren cambios, intenta sutilmente evitar cualquier tipo de enfrentamiento o grave con las fuerzas políticas partidarias del régimen anterior.	¿Qué visión presenta y cómo la presenta el líder a los que no desean el cambio político?	El líder es ambiguo, no explica con claridad sus intenciones acerca del cambio político No comenta sobre su meta final: la democracia consolidada	

En las tablas anteriores hemos expuesto la información base, las cuales muestran las referencias de la categorización que se utiliza durante el análisis cualitativo de datos.¹⁷⁹

4.6. Participantes y escenarios del estudio

En este apartado definiremos a los participantes y los escenarios del estudio, así como la previsión de los posibles problemas que ambos pueden presentar. Tal como sugiere Seidman (2006), hay que tener en cuenta los riesgos para obtener datos cualitativos de los participantes y asegurarse escenarios cómodos y accesibles. Al referirnos al escenario nos referimos básicamente al entorno, es decir, el lugar de recogida de datos cualitativos.

¹⁷⁹ Véase el capítulo 5.

4.6.1. Los participantes

Los sujetos del muestreo han sido aquellas personas que han colaborado o interactuado desde la oposición, con alguno de los líderes políticos que son objetos de nuestro estudio, incluyéndose a los propios líderes (con la excepción de Adolfo Suárez como consecuencia de la enfermedad neurodegenerativa – Alzheimer- que le acompañó en los últimos años de su vida).

En primer lugar, se optó por un muestreo aleatorio y posteriormente por la técnica conocida como “bola de nieve” hasta conseguir la saturación resultante (Denzin y Lincoln, 1994). La técnica de la bola de nieve es uno de los criterios maestros de muestreo cualitativo (CMMC), que consiste en solicitar a cada entrevistado su colaboración para facilitarnos el contacto con otros entrevistados potenciales de su círculo de conocidos. Durante todo el proceso de análisis se tuvo en cuenta la clave del criterio maestro -la heterogeneidad, el carácter flexible, iterativo y continuo-.

Asimismo, conviene puntualizar que no se estableció un censo inicial de participantes porque el objetivo era entrevistar a tantos participantes como fuera posible hasta saturar suficientemente las categorías deductivas propuestas. También es cierto que si se encontraba alguna evidencia inductiva importante se volvía a abrir el diseño para incorporar suficientes entrevistas adicionales para que aportasen los datos necesarios.

En total se realizaron 65 entrevistas en España y en Lituania, tratando de entrevistar a los líderes de todos los grupos políticos relevantes en el proceso de transición. Así en el caso español el espectro de entrevistas contaría con el líder del PCE, de Alianza Popular, de CCOO, de UGT, los líderes de los partidos nacionalistas del País Vasco y de Cataluña, miembros del equipo de los líderes de nuestro estudio, periodistas, ministros que ejercieron su rol durante el periodo estudiado y los actores provenientes del antiguo régimen con el objetivo de tener una visión holística sobre el perfil psicosocial de los dos dirigentes políticos españoles.¹⁸⁰ Análogamente se procuró entrevistar a los participantes de la transición de diversas posiciones ideológicas y cargos profesionales durante la transición política lituana tales como: ex presidentes del gobierno, ministros que desempeñaron su cartera durante la

¹⁸⁰ Véase el anexo 2 donde encontrará el listado de los entrevistados en España y sus breves biografías.

transición, líderes del partido comunista lituano -posteriormente llamado socialdemócrata-, líderes del partido conservador, embajadores, profesores catedráticos que participaron en la transición lituana, periodistas, además de los mismos dirigentes sobre los que se polarizó este estudio.¹⁸¹

A todos los participantes se les dieron las explicaciones preliminares para disminuir la desconfianza inicial del entrevistado y atenuar su inseguridad ante una situación nueva y desconocida a través de una carta de presentación y posteriormente, en algunos casos, presentación por parte de la persona conocida que había actuado como enlace para conseguir la entrevista. Por lo tanto, el contacto inicial servía para hacer comprender qué es lo que se espera del entrevistado, describir explícitamente el objetivo de la investigación y explicarle por qué le habíamos escogido a él o a ella.

En el caso particular de Santiago Carrillo fueron utilizados varios políticos para convencerle para que concediese una entrevista para la investigadora de este estudio hasta tal punto que cuando concedió la entrevista la primera pregunta fue del entrevistado: ¿Quién es usted que tantas personas me presionaron para concederle la entrevista? La respuesta de la entrevistadora fue que se trataba de una investigadora con una gran inquietud por conocer mejor las características psicosociales del liderazgo político durante la transición hacia la democracia en España. Algo similar sucedió con el dirigente Vytautas Landsbergis porque, en principio, no era partidario de conceder la entrevista, pero con algunas llamadas por parte de los participantes que sí la concedieron, finalmente cedió una hora para poder conocer su visión respecto de sus características psicosociales de liderazgo político durante el periodo de transición hacia la democracia. Más aún, posteriormente accedería también a participar en un curso de la UCM dirigido por Dr. Moreno y celebrado en julio de 2009 en el Escorial titulado *“El papel del liderazgo político en las transiciones hacia la democracia: los casos de España y Lituania”*. La participación del ex presidente de Lituania Vytautas Landsbergis también permitiría ampliar el conocimiento sobre la transición lituana.

Asimismo es preciso puntualizar que, aparte de las entrevistas personales realizadas a los mismos dirigentes políticos y su entorno cercano, procuramos estar presentes en los actos públicos de los personajes entrevistados con el objetivo de ampliar nuestro conocimiento sobre el ejercicio del liderazgo.

¹⁸¹ Véase el anexo 3 donde encontrará los nombres de todos los participantes en Lituania y sus breves biografías.

4.6.2. Los escenarios

Tal como ya se ha mencionado con anterioridad, para cumplir el objetivo principal se optó por realizar las entrevistas a los mismos líderes políticos y a su entorno cercano. Teniendo en cuenta que los participantes del estudio eran personas de importancia se mostró gran flexibilidad por parte de la investigadora sobre las preferencias del entrevistado en cuanto a la fecha y el lugar para evitar que la entrevista se malograra por haber forzado la cita. Se evitó a toda costa el desplazamiento del entrevistado, tal como sugiere Valles (1997) para que el entrevistado se sienta más cómodo y más receptivo.

Asimismo se procuraron unas mínimas condiciones de privacidad y tranquilidad que son importantes para obtener una entrevista de calidad (Braun y Crarke, 2013; Seidman, 2006; Silverman, 2013;). El horario y lugar de las mismas fue previamente acordado con cada uno de los participantes. Con algunos se llevaron a cabo en sus lugares de trabajo, en horas libres o, con otros, en domicilios particulares en días no laborables o una vez finalizada su jornada de trabajo. Sin embargo, no siempre se consiguió porque algunos participantes quisieron ser entrevistados en una cafetería ruidosa o en una playa con varias interrupciones -ruido, avispas, etc.- que evidentemente afectó tanto la fluidez de la entrevista como la grabación.

4.7. Herramienta. Diseño de la entrevista.

Se decidió optar por la entrevista por su versatilidad y su probada eficacia como herramienta central dentro de las técnicas aplicadas de recogida de datos en ciencias sociales (Braun y Clarke, 2013; Ruiz Olabuenaga, 1999; Scott y Garner, 2013). Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, sabíamos que los actores políticos podían contestar a nuestras inquietudes con más precisión, de forma directa y de este modo ayudar a comprender el lenguaje de los participantes con más facilidad y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el periodo de transición hacia la democracia, en un proceso de una *conversación*

formal y con una intencionalidad que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación (Seidman, 2006).

Decidimos optar por construir la entrevista semi-estructurada porque las entrevistas estructuradas con un formato definido hubieran impedido obtener toda la información que emergiera por el camino y una entrevista no estructurada hubiera podido desviar el testimonio del participante sobre nuestro objetivo principal del estudio. Por lo tanto la entrevista semi-estructurada pareció la más apropiada para esta investigación porque permitía tener un guión que recogía los temas centrales que consideramos que debían ser tratados a lo largo de la entrevista, pero al mismo tiempo permitía tener la flexibilidad para abordar diversos temas según cómo fluía la conversación, efectuar las preguntas que se consideraba oportunas en cada momento, hacerlo en los términos que se estimaba convenientes, solicitar aclaraciones cuando no se entendía algún punto o pedir que se profundizara cuando parecía necesario (Braun y Clarke, 2013).

A tenor de estas consideraciones se aplicó una entrevista semi-estructurada tanto a las personas cercanas a los líderes como a los propios líderes, excepto Adolfo Suárez porque padecía una enfermedad neurodegenerativa. La entrevista semi-estructurada se apoyó en una guía de aspectos a tratar, que en nuestro caso serían el poder, la toma de decisiones, la negociación, el control y la comunicación de la visión. La secuencia de las preguntas no se predeterminó, se guió por la dinámica de la conversación con pretensión crear un ambiente agradable, sin olvidar la profesionalidad.

Ante cada entrevista la investigadora se preocupada por conocer muy bien la biografía del participante, sus últimos libros publicados y sus logros importantes durante el periodo de transición hacia la democracia con el objetivo de hacer intervenciones pertinentes en una situación conversacional no siempre fácil, ser capaz de conferir una relación de estatus respecto del entrevistado y que resulte adecuada (Braun y Clarke, 2013; Gorden, 1975; Seidman, 2006).

Las entrevistas ayudaron a conocer directamente a los líderes políticos, su opinión acerca de las cuestiones relevantes para nuestra investigación, describir con más calidad el estilo de liderazgo a través de estas cuatro dimensiones fundamentales anteriormente mencionadas y, finalmente, ampliar el abanico de peculiaridades que podían surgir de entrevistas a tan alto nivel. Además las entrevistas permitirán aclarar algunas de las incertidumbres surgidas referidas a los momentos cruciales en la transición y ver cómo ellos se percibían a sí mismos desde perspectiva *a posteriori* de la experiencia obtenida.

La entrevista a los participantes se diseñó a partir de los conceptos del estilo de liderazgo político en las diferentes aproximaciones teóricas centradas en el contexto de la transición hacia la democracia.¹⁸² En este caso, para elaborar las entrevistas semi-estructuradas se plantearon cuatro ejes que actuaron como elementos guía para la formulación de las preguntas: los tipos de poder utilizados por los dirigentes políticos y control de la situación, los estilos de toma de decisiones, las estrategias de negociación y la comunicación de la visión de los dirigentes políticos. A partir de la escenificación operativa de las variables¹⁸³ se elaboró unas preguntas para cada dimensión del modelo teórico.

Se incluyeron preguntas de introducción contextual a la sesión, así como preguntas de conclusión, donde los participantes podían expresar aspectos genéricos adicionales a los específicos tratados en las preguntas de la entrevista.

Las entrevistas se realizaron en tres etapas: una en Lituania, otra en España y, por último, se aprovechó la estancia en Harvard, para entrevistar a los participantes que se encontraban ahí, como por ejemplo, Jorge Dezcallar, que en aquel entonces trabajaba como embajador de España en Washington incluyendo algunos investigadores de la Universidad de Harvard.

Aunque las preguntas para cada participante se adaptaron según el contexto en el que él mismo operaba, a continuación presentamos las preguntas guía que se trataban de tener en cuenta en las entrevistas. Todas las preguntas estaban orientadas única y exclusivamente a obtención información de los líderes políticos con los que el entrevistado tuvo relación: Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.

¹⁸² Véase el capítulo 3.

¹⁸³ Véase el apartado 4.4. del capítulo 4.

Tabla 17. Preguntas guía para la entrevista a los participantes. Elaboración propia.

<p>Preguntas introductorias</p> <p>¿Cómo cree usted que ha influido el liderazgo del dirigente político en la transición hacia la democracia para que sea exitosa? ¿Hasta qué punto usted considera que su forma de dirigir el país y los distintos grupos de poder han influido en que el país tuviera éxito en el proceso de transición?</p> <p>La toma de decisiones</p> <p>¿Qué pasos seguía en la toma de decisiones difíciles en las que ninguna de las alternativas tenía ventajas claras? ¿Hasta qué punto otros actores individuales o colectivos influyeron en las decisiones que tomó el líder político? Frente a un golpe de estado, frente a huelgas generales,...[Especificar según características del entrevistado]</p> <p>Negociación</p> <p>¿Qué capacidades negociadoras considera que fueron las más relevantes para ayudar a [líder político] a llegar a acuerdos exitosos en las negociaciones? ¿Estaba intentando encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes? ¿Intentó forzar otras partes para que accediesen a una conducta más concesiva? ¿Reducía los objetivos propios? ¿Evitaba las negociaciones? ¿Cómo preparaba las estrategias negociadoras el líder con el grupo leal? ¿ y con los seguidores del antiguo régimen?</p> <p>Control como objeto de poder</p> <p>¿Qué cualidades destacaría como las más relevantes del dirigente político para poder controlar la situación en la transición [española/ lituana]? ¿De qué manera lo hizo? ¿Cómo utilizó su poder para conseguir los objetivos?</p> <p>Visión</p> <p>¿Qué visión tenía el líder político en los comienzos de la transición? ¿Cómo enfocaba las cosas? ¿En cuánto tiempo pensaba realizar los objetivos? ¿A qué actividades o sectores de actividad dedicaba primordialmente su tiempo el líder?</p> <p>Preguntas cierre</p> <p>¿Qué habilidad podría destacar como la más importante del estilo de liderazgo del líder para que la transición hacia la democracia sea exitosa? ¿Cuál es su visión personal sobre la relevancia de las dimensiones del estilo de liderazgo como la decisión, la negociación, el poder, el control y la visión?</p>

Este era el modelo de preguntas guía que teníamos preparado, pero siempre se procuraba realizar preguntas abiertas y otras más específicas al hilo de las intervenciones, dando la oportunidad a recibir más matices en la respuesta, permitiendo ir entrelazando temas. Cosa que se pudo conseguir con algunos entrevistados. Con otros el esquema se tornó algo más rígido.

Asimismo, teniendo en cuenta el perfil político de la persona que se iba a entrevistar intuimos que no iba a ser una tarea fácil conseguir las respuestas con sinceridad a una serie de preguntas de nuestra investigación. Por lo tanto, nos preparamos para el reto “hacer hablar” al entrevistado, teniendo en mente un conjunto de preguntas tipo a utilizar durante la entrevista (Braun y Clarke, 2013; Scott y Garner, 2013; Seidman, 2006; Spradley, 1979) de las que podemos destacar preguntas de primer y segundo nivel (*primarias y secundarias*).

Como preguntas de primer nivel nos referimos básicamente a aquéllas que introducen un nuevo tema, mientras que las preguntas de segundo nivel tienen como finalidad articular y profundizar el tema planteado por las preguntas de primer nivel. Basándonos en la propuesta de Spradley (1979) y Seidman (2006), decidimos optar por preguntas descriptivas del tipo

“¿Cómo cree usted que ha influido el liderazgo del dirigente político en la transición hacia la democracia para que sea exitosa?” y preguntas de contraste basadas en la comparación, como “¿Qué diferencias principales podría destacar entre liderazgo de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis?”

Aparte de las preguntas de primer nivel, utilizando la escucha activa (Seidman, 2006; Scott y Garber, 2013) nos preocupamos por recurrir al refuerzo verbal y no verbal, utilizando simples gestos con la cabeza, utilizando palabras como “¿Sí...?/¿De verdad?/Esto es muy interesante/Entiendo”; usar las pausas “pregnant pauses” (Scott y Garner, 2013) porque consideramos que podían favorecer que el entrevistado retomase su relato con más detalles. Por otro lado, se solicitaba en algunos casos particulares profundizar con más detalle, como, por ejemplo, “Me gustaría conocer mejor su pensamiento respecto a la legalización del PCE” o “¿Cómo reaccionó usted en ese momento” y animar a continuar, profundizar en el tema determinado dando más detalles sobre el mismo sin influir en el entrevistado para que eligiese los temas en los que hubiera que profundizar y la forma de exponerlos, siguiendo el hilo de su razonamiento más que respondiendo a las preguntas. Spradley (1979) define este tipo de preguntas como exploratorias. Por otro lado, para poder estimular al entrevistado en algunos casos se repetía la pregunta formulándola de forma diferente, repitiendo la respuesta del participante con una síntesis de la entrevistadora, como, por ejemplo: “si he entendido bien usted me ha dicho que...¿Hay otros motivos? ¿Tiene algo más que decir al respecto?”.

A pesar de tener nuestro modelo teórico siempre presente, tratábamos de formular las preguntas de forma comprensible, no teórica. Así, en lugar de preguntar si el participante veía que el líder político utilizaba la estrategia de negociación dominante o estrategia de solución de problemas, se formulaba la pregunta en el sentido más simple, como, por ejemplo, “¿Cómo solía negociar el líder político? ¿Le recuerda forzando a otros grupos de poder para que aceptasen sus condiciones o más bien trataba de buscar soluciones a los problemas cediendo desde su propia postura inicial?”

Todos estos tipos de preguntas pretendían eliminar los discursos aprendidos o elaborados por participantes, ya que los temas ha sido tratados con anterioridad por muchos periodistas e investigadores por lo que era necesario “sacar” a los participantes de su *comfort zone* (Seidman, 2006; Scott y Garner, 2013) y velar por el objetivo general de estudio.

Aunque la investigadora de este estudio no tiene el español como lengua madre en las entrevistas con los participantes españoles realmente esa circunstancia no fue un obstáculo en la eficacia y la fluidez de la comunicación porque, además de mostrar un interés especial en el contenido de lo expuesto la introducción de algún término desconocido no era obstáculo para

el entendimiento del discurso. Algunos de los entrevistados cada cierto tiempo preguntaban a la entrevistadora: “¿Me entiendes? ¿Comprendes?”. Incluso algunos, por ejemplo Alfonso Guerra, aprovechó para corregir el habla de la entrevistadora y explicar cuándo hay que utilizar los artículos en determinadas expresiones.

En conclusión, no cabe duda que el papel de la entrevistadora no era un quehacer fácil. Determinó el resultado de la conversación formal, orientando la entrevista de forma activa y dirigiendo la comunicación hacia sus objetivos, pero al mismo tiempo se trataba de tener cuidado con estas actitudes para no desanimar al entrevistados ni tampoco llegar a orientar sus respuestas. Sin duda alguna el diseño previo de una entrevista era esencial para el éxito de la conversación formal entre la investigadora y el/la participante.

4.8. Procedimiento. Análisis de las entrevistas.

El trabajo de investigación ha centrado sus esfuerzos en la aproximación definitiva al estilo de liderazgo, basándose en las experiencias relatadas por los propios líderes y por su entorno cercano que forman parte de la base de datos primarios del trabajo.

La etapa *toma de contacto* la realizamos mediante la búsqueda de contactos con las personalidades a través de varias fuentes, como búsqueda en Internet o contactos con las personas que pudieran conocer a los políticos que iban a ser estudiados, entre otros.

Enviamos un correo electrónico o una carta convencional a las personas previamente seleccionadas en los que les explicamos las razones del contacto y el interés por realizar una entrevista acerca de la transición española y lituana, respectivamente, y del papel de los líderes en ese periodo. Se dio un tiempo para recibir una respuesta y, después de 14 días, les volvimos a llamar para insistirles, demostrando mucho interés en realizar una entrevista acerca de la transición política y recordándoles el correo escrito en los días precedentes. En la mayoría de los casos los políticos disponen de determinados filtros, por lo que no es muy habitual que esos correos sean leídos por el mismo futuro entrevistado, sino más bien por su secretaria. Observamos ciertas dificultades a la hora de convencer acerca de la importancia de la entrevista a los “filtros” de los políticos, mientras que cuando establecimos contacto directo con los futuros entrevistados, tanto telefónicamente como por correo electrónico o

convencional, pudimos constatar una mayor predisposición a la aceptación de la entrevista.

Después de varios meses de intentos conseguimos las primeras entrevistas.¹⁸⁴ Desde el invierno de 2008 buscamos a las personas “puente” que pudieran ayudar con los contactos con las personalidades de más alto nivel.

Constatamos un mayor interés por participar en la investigación en las personas provenientes del antiguo régimen. En el caso lituano había cierta tendencia a aceptar con más facilidad la entrevista entre los antiguos comunistas, mientras que, en el caso español, se mostraban más propicios los actores políticos de la derecha. En cambio las dificultades fueron mucho mayores para convencer a los opositores de la transición: los actores de ideología conservadora, en el caso lituano, y los actores de centro izquierda, en el caso español.

Todo *el trabajo de campo* lo realizamos entre mayo de 2008 y febrero de 2009, antes de que la autora completase una estancia de investigación en la Universidad de Harvard.

En la investigación distinguimos tres fases claramente diferenciadas: fase prospectiva, fase descriptiva y fase explicativa, las cuales sintetizamos a continuación:

1. **Fase prospectiva.** En este estadio llevamos a cabo una amplia recopilación de datos acerca del tema, una revisión bibliográfica y el análisis de la misma, aunque no encontramos ningún modelo que ayudase a contestar a las preguntas de esta investigación.

2. **Fase descriptiva.** Después de la revisión bibliográfica decidimos crear un modelo teórico propio basándonos en otros autores y realizamos la escenificación operativa del mismo.

3. **Fase explicativa.** Definimos a los participantes en el estudio e iniciamos los primeros contactos. En primer lugar, entablamos los contactos con las personalidades de Lituania (mayo–agosto de 2008) y posteriormente, con los políticos de España (septiembre 2008–enero 2009).

Previamente al inicio de la entrevista todos los participantes recibían toda la información básica sobre el estudio y manifestaban su aprobación a participar en el mismo y a ser grabados. También se solicitó verbalmente tener permiso para utilizar citas de su entrevista en futuras publicaciones. Respecto al anonimato, en este estudio, se pretendía evitarlo porque las personas que han sido entrevistadas pertenecen y/o pertenecían a la vida pública y es muy relevante saber qué tipo de relación tuvieron con los cuatro líderes analizados durante el periodo de transición hacia la democracia. Ciertamente no tiene la misma importancia el testimonio de una persona que estuvo muy de cerca del líder en todo

¹⁸⁴ La primera entrevista en España fue concedida por Sabino Fernández Campo.

momento, siendo, en palabras textuales “una de sus manos derechas”¹⁸⁵ que el de otra que, por ejemplo, tenía el cargo del embajador y que dispuso solamente de algunos escasos contactos con los dirigentes analizados, aunque también resulte conveniente conocer estas experiencias algo marginales con el objetivo de entender mejor y de describir con precisión los perfiles psicosociales de los cuatro dirigentes políticos analizados. Solamente se guardó el anonimato de algunos de los entrevistados cuando éstos expresamente solicitaron de no ser identificados.

Realizamos las entrevistas a los políticos, dependiendo de su aceptación y disponibilidad. En general las entrevistas tuvieron una duración que osciló entre los cincuenta y los ciento ochenta minutos.

Las entrevistas se registraron mediante su grabación magnetofónica -utilizándose dos dispositivos en previsión de un eventual contratiempo en uno de los equipos- y se recurrió a su transcripción con el *software* específico F4.

Una vez transcritas las entrevistas hubo que decidir qué herramienta podría facilitar el análisis cualitativo de los datos. Se optó finalmente por realizar el análisis de los datos mediante la integración de las transcripciones de todas las entrevistas realizadas -finalmente fueron 65- en una unidad hermenéutica de software científico ATLAS.ti. Se decidió utilizar ATLAS.ti con el objetivo de poder organizar, analizar e interpretar los datos con más facilidad. Tras cada sesión analítica se agregaba un nuevo nombre a la unidad hermenéutica con el fin de no sobrescribir siempre sobre la misma unidad hermenéutica y así tener varias versiones de los avances analíticos que se estaban realizando y, en caso de necesidad, volver sobre la versión anterior.

Asimismo antes de empezar a analizar los datos era imprescindible organizarlos adecuadamente, a través de estrategias como el agrupamiento de las entrevistas -Documentos Primarios- según las variables de estudio -participantes de la oposición/participantes del equipo de líder/participantes sin deseo de cambio político/investigadores independientes que participaron en el proceso de cambio político/periodistas, entre otros-. También se dedicó un tiempo para describir los documentos, agregando sus breves biografías en la zona de comentario del documento primario en ATLAS.ti. Este paso era ineludible -documentación de los datos- antes de empezar a analizar los documentos primarios.

Con los datos listos y procesados para su análisis se emprendería el proceso de análisis

¹⁸⁵ El término empleado por Rodolfo Martín Villa.

de datos cualitativos.

Con el fin de facilitar la comprensión de los contenidos que se expondrán a continuación presentamos la siguiente tabla definiendo los términos utilizados:

Tabla 18. Terminología metodológica utilizada en esta investigación. Fuente: Auerbach y Silverstein (2003), Glaser y Strauss (1967), Seidel y Kelle (1995), Silverman (2013) y elaboración propia. Elaboración propia.

<i>Término</i>	<i>Definición utilizada</i>
<i>Categoría</i>	Constructo analítico superior que define la teoría -inducción- o explica la hipótesis de partida -deducción-. La categoría se define como un elemento conceptual de la teoría en Glaser y Strauss (1967).
<i>Código</i>	El código es el constructo interpretativo básico. Su función es capturar significados, ideas, identificar temas en los datos. Auerbach y Silverstein (2003) identifican tema con código. Seidel y Kelle (1995), <i>los códigos no sirven principalmente como denominadores de ciertos fenómenos sino como mecanismos heurísticos para el descubrimiento.</i>
<i>Concepto</i>	El concepto es el constructo que articula teoría y análisis. Inicialmente concebido en la teoría (o modelo), deviene definible con el objeto de concretarse en un código. Una idea derivada de un modelo dado (Silverman, 2013).
<i>Familia de códigos</i>	Una familia de códigos es una agrupación de códigos con un criterio determinado. Carece de entidad analítica, y su uso es exclusivamente operativo o instrumental. Auerbach y Silverstein (2003) definen el tema como la agrupación de ideas que se repiten en los datos.
<i>Posible categoría</i>	Constructo analítico intermedio entre la <i>familia de códigos</i> (sin entidad analítica), y la <i>categoría</i> (con entidad analítica). Auerbach y Silverstein (2003). Los Constructos teóricos (<i>theoretical constructs</i>) son conceptos abstractos que organizan un grupo de temas al ajustarlos a un marco teórico.
<i>Recodificación</i>	Fase de prueba de viabilidad de las posibles categorías. Estas son testadas contra los datos con el objetivo de definir sus dimensiones, y ya en una segunda fase, establecer las relaciones con las dimensiones de otras categorías. Auerbach y Silverstein (2003): la narrativa teórica describe el proceso que los investigadores han descrito en términos de sus constructos teóricos. Emplea los constructos teóricos para organizar la experiencia subjetiva de la gente en una historia coherente.
<i>Segmento, cita o pasaje</i>	El segmento es la parte del dato cualitativo que contiene un significado relevante, es la unidad básica de análisis. Su función consiste en servir de contexto al código. En Auerbach y Silverstein (2003) el <i>texto relevante</i> hace referencia a pasajes de las transcripciones que expresan una idea clara relacionada con el problema de investigación
<i>Teoría/Modelo</i>	Conjunto de ideas que explican una parte del conocimiento humano. Este armazón científico está formado por conceptos, y su función es definir o explicar un fenómeno. Silverman (2013) distingue entre teoría y modelo

A continuación cabe precisar que la estrategia de investigación es un modelo mixto. Se partió de un modelo teórico creado por nosotros,¹⁸⁶ al tiempo que, por otro lado, se dejó un cierto margen para ver qué conceptos que inicialmente no se habían previsto podían emerger de los datos (siguiendo la teoría fundamentada de Glaser y Strauss, 1967). Para cumplir el proceso de análisis mixto se decidió seguir las siguientes fases de análisis de datos cualitativos:

Tabla 19. Fases de análisis de datos cualitativos de la investigación. Elaboración propia.

<p>Ciclo de codificación – <i>coding cycle</i> –</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura inicial, seleccionando los pasajes que resultan de importancia 2. Codificación manual inicial impresionista (Saldaña, 2013) 3. Codificación manual inicial teórica (Charmaz, 2006; Glaser, 2005; Glasser y Strauss, 1967) 4. Codificación focalizada (Charmaz, 2006; Saldaña, 2013) 5. Codificación manual en vivo (Saldaña, 2013) <p>Ciclo de recodificación – <i>recoding cycle</i> -</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Agrupación en familias 7. Elaboración de posibles categorías <p>Ciclo de categorización – <i>categorization cycle</i> –</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Definición de las dimensiones de las categorías 9. Definición de las relaciones entre las dimensiones de las categorías <p>Ciclo de definición del modelo – <i>modeling cycle</i> -</p>

Previamente a la exposición detallada de estas fases, quisiéramos recordar que la estrategia de análisis común seleccionada ha sido de naturaleza cíclica y no lineal como pudiera haber sido en el supuesto de un análisis cuantitativo. Por lo tanto, hemos optado por los cuatro ciclos de trabajo anteriormente mencionados.

El *ciclo de codificación* comprendió cinco tareas. Se realizó una primera lectura de todo el *corpus textual* y se segmentaron los pasajes que más llamaban la atención con la máxima sensibilidad teórica¹⁸⁷ que es fundamental para poder realizar un estudio cualitativo con

¹⁸⁶ Véase el capítulo 3.

¹⁸⁷ La sensibilidad teórica se refleja, por un lado, a través de la codificación substantiva, es decir, de códigos abiertos que están relacionados con el fondo empírico del dominio de investigación y, por otro lado, de la codificación teórica que conceptualiza como se deben relacionar los códigos substantivos, a modo de hipótesis

calidad. Se llevó a cabo una lectura inicial de las entrevistas, lo que permitió llevar a cabo una segmentación de los datos primarios. A tal efecto, se llevó en paralelo un diario de investigación (*memoing*) reflexionando por escrito sobre las razones de cada una de las circunstancias que hayan concitado la atención, tal y como sugiere Saldaña, 2013.

Después de una primera lectura detenida, se ejecutó la segunda lectura con la finalidad de proceder a la codificación inicial abierta de toda la base de datos. Esta etapa inicial tiene un componente “impresionista”, tratando de ver lo que decían los datos a la entrevistadora, qué teoría emergía de los datos (Glaser y Strauss, 1967; Saldaña, 2013). Por lo tanto, durante la lectura de los segmentos, se procedió a codificar todos aquellos conceptos que sugirió el dato primario. Los conceptos que parecieron relevantes en cada caso se justificaron con los fragmentos del discurso de cada entrevista que se adecuaban a los mismos. A tal fin, se ha seleccionado una presentación clásica de la cita literal pertinente de cada participante, extraída del discurso y colocada en una matriz cualitativa. En este orden de cosas, se ha procurado aislar determinados nodos correspondientes a las distintas categorías, que se han representado a su vez en un mapa conceptual. Las reflexiones analíticas o “memos”, de acuerdo con la terminología de la metodología cualitativa, se han insertado, cuando correspondía, en la representación gráfica del escenario conceptual que se describe o como complemento de la narración.¹⁸⁸

Una vez saturada¹⁸⁹ la base de datos, se procedió a desarrollar una codificación acorde con la aproximación teórica empleada (Codificación manual inicial teórica (Charmaz, 2006; Glaser, 2005; Glaser y Strauss, 1967; Saldaña, 2013). Esta tarea implica encontrar en la base de datos aquellos segmentos que claramente se identifican con un concepto teórico.¹⁹⁰

Posteriormente se realizó la codificación focalizada (Charmaz, 2006; Saldaña, 2013) con el objetivo de realizar una lectura enfocada solamente hacia cada una de las dimensiones del modelo teórico por separado. Como consecuencia, se realizan cinco lecturas más en total de todo el *corpus textual*.

La última tarea de este ciclo es la codificación en vivo, con la que se capturan términos que condensan significados, palabras clave empleadas por los participantes o terminología-jerga propia de ese grupo en concreto (Charmaz, 2006; Glaser y Strauss, 1967; Saldaña,

que deben integrarse en una teoría. Se combinan los códigos substantivos para formar un modelo teórico (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 2005).

¹⁸⁸ Véase el capítulo 4.

¹⁸⁹ La saturación teórica se alcanza cuando el información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación

¹⁹⁰ Véase el apartado 4.5 del capítulo 4.

2013).

El *ciclo de recodificación* implicó dos procesos: fusión de los códigos sinónimos, eliminación de algunos conceptos que no tenía suficientes evidencias empíricas, organización de la lista de códigos por prefijos, colores, la agrupación de conceptos en familias temáticas, y la gestión de las posibles categorías. Las familias de códigos son agrupaciones en torno a un tema relacionado con el marco teórico de estudio. La familia de códigos o conceptos relacionados con las dimensiones del modelo teórico como la *toma de decisiones*, tipos de *poder*, tipos de *negociación* y *comunicación de la visión*. Pero esta familia de códigos no supone una categoría explicativa. Es necesario que la familia se convierta en una categoría, mediante el constructo intermedio de las posibles categorías que recorre nuevamente la base de datos buscando dimensiones en las dimensiones o verificando la integridad de las ya existentes, en un proceso de recodificación o regreso a los datos que, en este caso, tiene como objetivo únicamente los grandes temas o agrupaciones de conceptos. Las posibles categorías carecen, en un primer momento, de fundamento en los datos, pero suelen poseer un gran vínculo con los conceptos que forman parte de la familia, y, mediante la recodificación, se les dota de fundamentación en los datos.

Tal como se preveía, a lo largo del análisis de los datos han emergido algunos elementos no contemplados inicialmente en el modelo teórico propuesto. Han aparecido también relaciones claras entre algunas dimensiones del modelo teórico que nos han aportado una contribución apreciable a la hora de esbozar la descripción de los tipos de determinada dimensión, utilizados por cada uno de los cuatro líderes políticos objeto de estudio. Tanto la aproximación deductiva como la inductiva han permitido trazar un mapa completo de los elementos principales del estilo de liderazgo político que ha sido exhibido por cada uno de los líderes analizados durante el periodo de transición hacia la democracia.¹⁹¹

Las citas o acotaciones del discurso de cada participante aparecen en este trabajo sin modificar, tal y como se produjeron, aunque, con la finalidad de reforzar el contexto de dicho discurso. En algunos casos se ha considerado conveniente situarlas en un momento del mismo distinto de aquel en el que hicieron su aparición. También cabe advertir que se presentaron solamente las citas más significativas en el capítulo de resultados. Es decir, aquéllas que permitían comprender mejor cómo los líderes políticos analizados usaban el poder, los estilos de toma de decisiones, las estrategias de negociación o la comunicación de la visión durante el periodo de transición hacia la democracia en España y en Lituania.

¹⁹¹ Véase el capítulo 4.

El *ciclo de categorización* conllevó tres tareas. La primera de ellas implica asumir la seguridad de que las categorías elaboradas en el ciclo anterior se han completado con todas las dimensiones disponibles en la base de datos de la investigación. En esta tarea se comprobaron con los datos las relaciones existentes entre las dimensiones de cada categoría, mediante el *método comparativo constante* (Glaser y Strauss, 1967).¹⁹²

Una segunda tarea se centró en realizar una comparación entre las categorías y los cuatro líderes políticos. Se seleccionaron las categorías nucleares de cada líder político y se cruzó con el código *líder político* (Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis) para ver la concurrencia de unos y otros. Se extraen a partir de aquí los gráficos que permiten visualizar mejor y comparar las grandes dimensiones de los líderes y buscar similitudes y diferencias entre ellos. Por ejemplo:

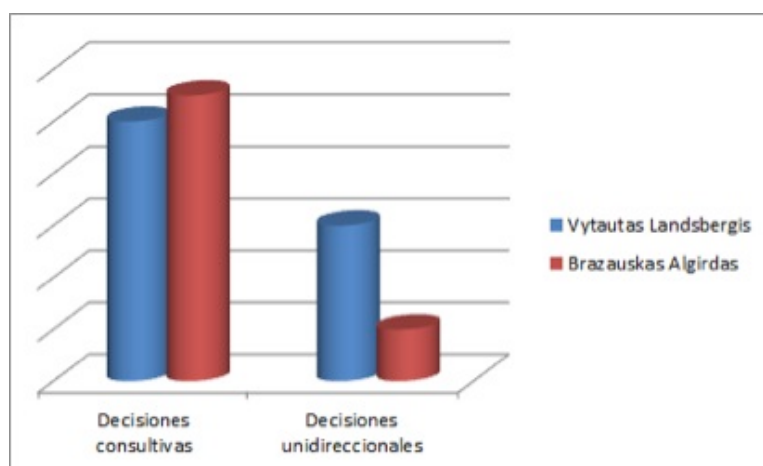


Figura 2. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Brazauskas y Landsbergis. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importante decisiones de cambio político. Elaboración Propia

La tercera tarea consistió en buscar las relaciones entre las cuatro categorías nucleares del estudio porque confiamos en que podían ayudarnos eficazmente a entender el sentido y el peso de una determinada categoría en el conjunto del modelo explicativo que se está probando. Se buscaban las relaciones transversales y asociativas entre las dimensiones de las categorías, porque creemos que iba facilitar la comprensión de la dinámica entre las categorías. Las categorías no son constructos estancos y aislados, sus dimensiones se relacionan con las dimensiones de otras categorías, permitiendo que el modelo adquiriera un

¹⁹² El método comparativo constante se refiere a la comparación incidente con incidente, código con código, categoría con categoría y categoría con el dato con el objetivo de buscar las relaciones.

sentido explicativo.

Todas estas hipótesis se han puesto a prueba a través del análisis de los testimonios directos de los entrevistados en declaraciones exclusivas para esta investigación.¹⁹³ Véase un ejemplo de la interpretación de los resultados del análisis que se concreta mediante la utilización de la clave cromática contenida en la siguiente tabla:

Tabla 20. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estilos de toma de decisiones de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia

Color	Concepto	Brazauskas	Landsbergis	Suárez	Rey
	Tiene clara tendencia al estilo consultivo				
	Ocasionalmente usa el estilo consultivo				
	Se aleja del estilo consultivo				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.				
	Tiene clara tendencia a elegir cuidadosamente su equipo				
	Ocasionalmente es cuidadoso con la elección de equipo				
	Rara vez se preocupa por elegir cuidadosamente su equipo				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.	X	X		
	Tiene clara tendencia a tomar las decisiones en equipo reducido (2-7 personas)				
	Ocasionalmente toma las decisiones en pequeño grupo (2-7 personas)				
	Tiende a alejarse de tomar decisiones en pequeño grupo (2-7 personas)				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.	X	X		

Todas las matrices cualitativas que se muestran siguen esta simbología, obtenida mediante la estrategia analítica que, básicamente, se fundamenta en una interpretación consistente de la concurrencia de citas, en el desarrollo de un sistema de codificación teórico y de codificación inductiva y en la consideración de las anotaciones analíticas (*memoing*). En este orden de cosas, la obtención de resultados consistentes depende, en gran medida, de que la frecuencia de las citas resulte significativa, lo que pondrá en evidencia que el fenómeno que se muestra es reiterado (color verde; amarillo – frecuencia moderada y rojo – fenómeno reiterado pero al nivel opuesto de la hipótesis planteada). También puede depender de que la entrevistadora haya considerado conveniente registrar en un “memo” analítico la importancia

¹⁹³ Véase el apartado 4.3. del capítulo 4.

del fenómeno, pese a que su frecuencia se haya mostrado baja o se haya dado exclusivamente en una de las técnicas de recogida de datos.

Una vez bien saturado todo el *corpus textual* de la investigación se realizó la recuperación avanzada de los datos -con la herramienta en ATLAS.ti llamada *Herramienta de Consulta*- para poder confirmar o refutar las hipótesis del estudio. En ese momento decidimos ser muy ambiciosos, dando por válidos solamente aquellos códigos -llamados en ATLAS.ti como operando- que constituyan otras tantas intersecciones, en su acepción matemática, entre dos conjuntos determinados -se usa con este fin el operador booleano Y-. Por ejemplo, pedimos recuperar las citas solamente cuando concurrieran a la vez como intersecciones determinados códigos tales como *Adolfo Suárez* Y la *negociación dominante*. Este operador booleano: Y, hace referencia a la intersección, es decir, a la presencia simultánea de uno o de varios códigos en dos conjuntos diferentes y no a la suma. Esta formulación es muy restrictiva y es difícil que genere hallazgos. Haber encontrado dos citas en ese marco metodológico es una señal positiva de que existe una fuerte vinculación entre las categorías mencionadas. Así se realiza todo el proceso de recuperación de los datos cruzando todos los códigos del modelo teórico con el objetivo de afirmar o rechazar las hipótesis de investigación.

En el *ciclo de definición del modelo* se seleccionaron las principales categorías, las más sólidas, las que más relaciones compartían con el resto de categorías. En este caso determinados *tipos de toma de decisiones, de poder, de negociación y de visión*. Tras este proceso analítico, las categorías nucleares emergen claramente sobre el resto. Estas categorías validan con múltiples dinámicas el marco teórico en cuestión. La tarea de análisis finalizó concretando el modelo e informando de los límites de su funcionamiento.¹⁹⁴

El primer elemento será el criterio para usar la relación transitiva *es “un/una”*. De este modo, se establecen las relaciones intra-dimensionales de una categoría. Las relaciones transversales entre las dimensiones de dos o más categorías tiene una relación *“es asociado con”*.

En segundo lugar, es necesario establecer un criterio único que defina las relaciones entre categorías: *¿se relaciona los tipos de poder con la visión o la negociación globalmente?*, siendo que la respuesta a estas preguntas se obtiene por concurrencia de los datos¹⁹⁵. Si en la base de datos hay un cruce de segmentos, con tres o más categorías -concurrencia-, se marca positivamente el cruce. De este modo, se obtiene un mapa conceptual

¹⁹⁴ Véase el capítulo 6.

¹⁹⁵ Se cruzan en filas y columnas todos los códigos del proyecto de investigación.

donde se puede observar el cruce de todas las propiedades de las categorías, las que comparten intersecciones fuertes, las que tienen intersecciones débiles y las que no se cruzan. El primer número en el gráfico al lado del concepto señala el número de citas que tiene el código (*Groundedness*) y el segundo número visualiza la densidad (*Density*) del código en relación con otros códigos. Por ejemplo:

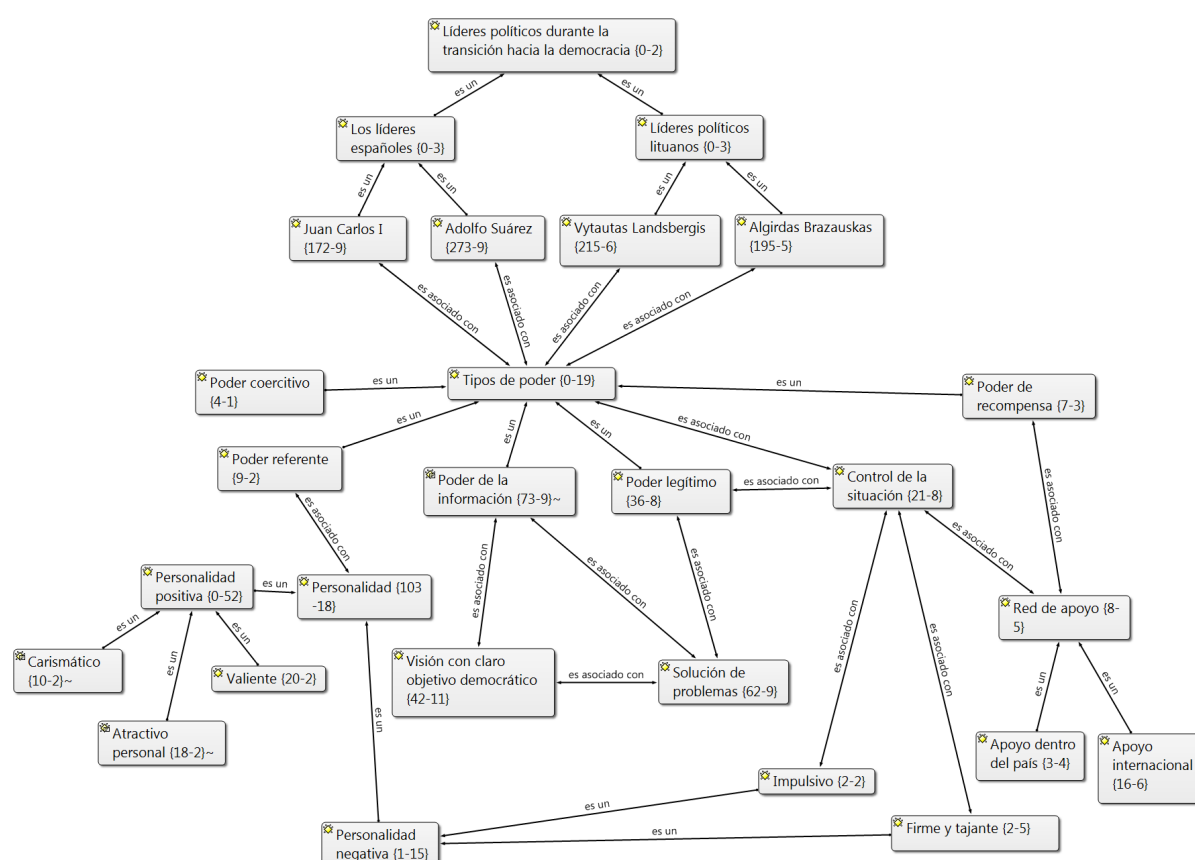


Figura 3. Modelo de tipos de poder de los líderes españoles y lituanos durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa como otras dimensiones como visión del dirigente político y estrategia de negociación enlaza con los tipos de poder de los cuatro dirigentes analizados. Elaboración propia

También hemos tenido en consideración la definición de niveles comunes de profundidad en el análisis de las cuatro dimensiones: *¿hasta dónde vamos a llegar en la descripción del fenómeno?* El nivel de profundidad¹⁹⁶ del análisis depende de numerosos factores: tiempo, recursos o estrategia metodológica, entre otros. En cualquier caso, es imprescindible, en los estudios con un componente deductivo, establecer determinados límites para la profundidad del análisis. No tiene sentido profundizar excesivamente en un análisis si ya se ha dado respuesta a las preguntas de los objetivos. Por el contrario, una profundidad

¹⁹⁶ Cada vez que se crea un código y se dimensiona es un nivel de profundidad.

insuficiente compromete el resultado. En este estudio de diseño mixto, con componentes teóricos deductivos pero con posibilidad de incorporar conceptos inductivos no representados en la aproximación teórica, se establecen dos niveles de profundidad: un nivel explicativo y un nivel operativo. Se establecieron los niveles de “arriba a abajo” y de “abajo a arriba”.

Una vez completados los ciclos anteriormente explicitados en nuestro modelo analítico sus frutos son ilustrados en los capítulos de resultados y el capítulo final, donde exponemos el modelo holístico de esta investigación junto con las conclusiones finales en las que se valorará la pertinencia y calidad del modelo analítico utilizado.

4.9 Límites de estudio cualitativo

Aunque consideramos que la investigación ha cumplido razonablemente su objetivo, no podemos dejar pasar la ocasión de comentar las limitaciones subyacentes al estudio con el objetivo de arrojar luz sobre futuras investigaciones que tuvieran por objetivo seguir indagando en el camino de liderazgo político durante las transiciones hacia la democracia.

Una de las primeras limitaciones estaría relacionada con el debate sobre la objetividad del estudio cualitativo, lo que es un elemento de debate entre metodólogos como Seale (1999), Charmaz (2006), Seidman (2006), Riessman (2008) o Silverman (2006), entre otros.

Efectivamente, los métodos cualitativos han sido duramente atacados por parte de los expertos en metodología cuantitativa por su presunta falta de objetividad, la imposibilidad de la reproducción de sus resultados y la falta de validez. En este sentido, quisiéramos destacar los elementos fundamentales de la calidad de investigación cualitativa (En Aurbach y Silverstein, 2003): la transparencia, la comunicabilidad y la coherencia.

Tal como podemos podido indicar anteriormente se procedió a un proceso de análisis con transparencia. La transparencia la hemos procurado a través de la utilización de “memos metodológicos” en ATLAS.ti donde con máxima cautela se registraron todas las decisiones metodológicas que se iban tomando a lo largo del estudio. El resultado final se puede visualizar en el proceso de análisis cualitativo de datos definido en el apartado 4.6.2.

Otro elemento que define la calidad de estudio cualitativo se refiere a la comunicabilidad. Teniendo en cuenta la importancia de este elemento hemos permanecido muy atentos a la descripción de las variables del modelo teórico tanto en un documento de texto en el que se puede consultar la teoría y las definiciones de los mismos, como la escenificación operacional en el capítulo metodológico, tal como lo hicimos en ATLAS.ti en las zonas de comentarios de los códigos que permitieron hacerlo.

Finalmente, la calidad se define a través de la coherencia, que siempre hemos tratado de mantener entre el modelo teórico y los datos recogidos. Para garantizarla hemos partido con rigor de un modelo teórico a luz del cual se han ido recogiendo los datos, ateniendo a las dimensiones del mismo.

Conviene precisar que el instrumento elegido para las entrevistas semi-estructuradas con los miembros políticos de la transición española y lituana nos generó ciertas dudas acerca de la pertinencia de la entrevistadora. Si bien es cierto que velamos por la coherencia del estudio con los datos recogidos, consideramos sumamente relevante para futuras investigaciones tener en cuenta la condición del entrevistador ¿miembro próximo o extraño respecto del grupo al que pertenece el entrevistado (Kvale, 1996; Seale, 1999; Seidman, 2006)? Habría que indagar sobre qué condiciones puede facilitar el intercambio comunicativo o inhibirlo. Seidman (2006) comenta cómo ciertos grupos sociales pueden influir en el curso de la entrevista con el entrevistado: raza y etnia, género, clase, jerarquía y estatus, diferencias lingüísticas o edad, entre otras variables. Por lo que se dudó sobre si sería conveniente considerar dos entrevistadores: uno para el caso español y otro para el caso lituano, pero al mismo tiempo hemos de apuntar que esta opción introduciría también el debate sobre el sesgo introducido por la diferencia del entrevistador y la coherencia interjueces. Finalmente podemos decir que en algunos casos pudo favorecer la circunstancia de no ser nativa para “hacer hablar” a los participantes, mientras en otros casos, tal vez pudo ser difícil sembrar la confianza suficiente para que la entrevista fructificara en datos realmente útiles. Otra cuestión relevante derivaría de la relación de poder que puede variar a lo largo de entrevista (superioridad, igualdad, inferioridad -ej. “esta extranjera no se entera de nada...”-). El debate sobre el perfil del “entrevistador ideal” ofrece gran variedad de matices (Gorden, 1975; Kvale, 1996; Rubin, 1995; Weiss, 1994).

Otra de las limitaciones que hemos podido constatar en este estudio estaría relacionada con que el hecho de que el entrevistado responde de acuerdo con una información que le parece relevante: filtrada por su capacidad y su voluntad de transmitirla. La memoria afecta a

la capacidad y la autocensura a la voluntad de los políticos entrevistados que fueron protagonistas de la transición española y la lituana. Consideramos aconsejable para futuras investigaciones de esta naturaleza contemplar la utilidad de la teoría de motivación por parte de la entrevistadora.

Las entrevistas, en algunas ocasiones, se vieron afectadas por los elementos socio-espaciales y temporales de la entrevista -el lugar físico en el que se celebró la entrevista -de pie en la estación de Renfe en Atocha, en la playa mientras uno está comiendo, en cafeterías con mucho ruido, con constantes interrupciones de la secretaria y de llamadas, por citar tan sólo algunos ejemplos-, por la fecha, por el momento del día -estresado o con agenda muy apretada-, o por barreras y otros alicientes psicosociales (Brigs, 1986). En este caso consideramos que ha sido muy difícil controlar estos elementos espaciales y temporales de la entrevista, pero siempre pensamos que era mejor hacerlo en estas condiciones que no hacerlo..

Y por último, quisiéramos destacar que hemos tomado conciencia de que la entrevistadora siempre tiene claro que se trata de una investigación social, mientras que el entrevistado puede pensar -y pensó de hecho en algunos casos- que es un simple favor a un amigo de un amigo, el que facilitó el contacto para realizar la entrevista.

CAPÍTULO
[5]

**RESULTADOS. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
DE LOS CUATRO DIRIGENTES POLÍTICOS EN LAS
TRANSICIONES DE ESPAÑA Y LITUANIA**

Después de revisar el marco teórico del liderazgo político en un periodo de transición hacia la democracia¹⁹⁷ y tomando como referencia las hipótesis expuestas en el apartado metodológico de la investigación,¹⁹⁸ a continuación describimos el perfil psicosocial del liderazgo político de los cuatro dirigentes analizados derivados del análisis de las entrevistas realizadas a esos mismos líderes políticos y a su entorno cercano.

Con el fin de facilitar la revisión de este análisis su exposición seguirá la misma secuencia según la cual se procedió a describir el liderazgo político en la presentación del modelo teórico con sus cuatro dimensiones. En primer lugar, analizamos el uso del poder con eficacia y la capacidad para controlar la situación que puso de manifiesto cada uno de los dirigentes políticos durante la transición. Después, describimos cómo se produjo la toma de las decisiones más importantes por parte de los dirigentes políticos estudiados. A continuación, el análisis se centra en las estrategias de negociación manejadas por esos dirigentes y por último, exponemos la comunicación de la visión en función de la cual desarrollaron su actividad.

Este capítulo concluye con una comparación entre los dirigentes y con la reflexión que suscitan las analogías y las diferencias que hemos podido observar entre los cuatro perfiles psicosociales de Juan Carlos I, Adolfo Suárez, Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.

5.1. Descripción de los tipos de poder utilizados por los cuatro dirigentes políticos

Tal y como se ha descrito, el poder del líder político en un periodo de la transición hacia la democracia se define como la potencial habilidad de un individuo que emplea diferentes recursos (personales, económicos y otros) para intervenir en la política del país, a través de la influencia en los pensamientos y acciones de determinados ciudadanos,¹⁹⁹ con el objetivo de garantizar que los acontecimientos se desarrollarán de acuerdo con sus expectativas, dirigidas a establecer con éxito un régimen democrático en el país.

¹⁹⁷ Véase capítulo 3.

¹⁹⁸ Véase capítulo 4.

¹⁹⁹ Véase el apartado 3.1 del capítulo.

Hemos decidido abordar la descripción de los tipos de poder de los que dispusieron los cuatro dirigentes políticos de España y Lituania con la ayuda de la taxonomía del poder presentada por French y Raven (1959) y Raven (2004) quienes identificaron seis tipos principales de poder: el poder *legítimo*, que hace referencia a la posición de un actor político en la estructura formal de la autoridad y en virtud del cual otros lo reconocen legitimado para ejercer el poder; el poder *coercitivo*, que se fundamenta en la capacidad para imponer castigos o sanciones; el poder de *recompensa*, que se basa en la entrega de cualquier tipo de recompensas, tanto económicas como sociales; el poder *referente*, basado en la capacidad para influir sobre otros en función de los sentimientos de respeto, admiración, confianza o lealtad que éstos experimentan hacia quien ejerce el poder; y finalmente, el poder de la *información*, relacionado con el control al acceso y a la distribución de información relevante para aquellos sobre los que se ejerce este tipo de poder.

Una vez articulados y dispuestos de forma operativa los elementos recogidos para que cumplan con su función,²⁰⁰ hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo de las entrevistas que, recogiendo testimonios directos, se han realizado con carácter exclusivo para esta investigación. Los conceptos que han parecido relevantes en cada caso para sustentar el contraste de hipótesis se han justificado con los fragmentos del discurso de cada entrevista que se adecuaban a los mismos. A tal fin se ha seleccionado una presentación clásica de la cita literal pertinente de cada participante, extraída del discurso y colocada en una matriz cualitativa. En este orden de cosas, se ha procurado aislar determinados nodos correspondientes a las distintas categorías, que se han representado a su vez en un mapa conceptual. Las reflexiones analíticas o “memos”, de acuerdo con la terminología de la metodología cualitativa, se han insertado, cuando correspondía, en la representación gráfica del escenario conceptual que se describe o como complemento de la narración.²⁰¹ A lo largo del análisis de los datos han emergido algunos elementos no contemplados inicialmente en el modelo teórico propuesto. Han aparecido también relaciones claras entre algunas dimensiones del modelo teórico que nos han aportado una contribución apreciable a la hora de esbozar la descripción de los tipos de poder utilizados por cada uno de los cuatro líderes políticos objeto de estudio. Tanto la aproximación deductiva como la inductiva han permitido trazar un mapa completo de los elementos principales del estilo de liderazgo político

²⁰⁰ Véase el apartado del capítulo 4, con particular detenimiento en el apartado 4.1. sobre las hipótesis del estudio y 4.5.1. sobre la variable del estudio y su operativización.

²⁰¹ Véase el capítulo 4.

característico de cada uno de los líderes analizados durante el periodo de transición hacia la democracia.²⁰²

Las citas o acotaciones del discurso de cada participante aparecen en este trabajo sin modificar, tal y como se produjeron, aunque, con la finalidad de reforzar el contexto de dicho discurso, en algunos casos se ha considerado conveniente situarlas en un momento del mismo distinto de aquel en el que hicieron su aparición. También cabe advertir que se presentan solamente las citas más significativas; es decir, aquéllas que permiten al lector comprender mejor cómo los líderes políticos analizados usaban el poder durante el periodo de transición hacia la democracia en España y Lituania.²⁰³

En este apartado trataremos de confirmar o refutar las siguientes hipótesis a partir de la tipología de French y Raven (1959) aplicada a la situación particular como la transición hacia la democracia.²⁰⁴ Cabe precisar que deducimos que la transición hacia la democracia requiere de unos determinados tipos de poder que en otra etapa como, por ejemplo, en la democracia consolidada pueden diferir. En virtud de estas premisas definimos un conjunto de hipótesis de trabajo desarrolladas y justificadas en el capítulo 4 de las que aquí exponemos únicamente su parte inicial:²⁰⁵

H₁: Los líderes políticos durante el período de transición hacia la democracia han tendido a ejercer en términos generales el poder legítimo sin cuestionarlo.

Los líderes políticos en los momentos iniciales de la transición hacia la democracia han tendido a ejercer el *poder coercitivo* aprovechando el marco y los medios habilitados por el régimen autoritario del cual procedían.²⁰⁶

H₃: Los líderes políticos durante el periodo de transición hacia la democracia han tendido a ejercer el *poder de recompensa* tanto con los responsables políticos del antiguo régimen con ascendencia sobre círculos disconformes y críticos con las reformas como con los miembros del equipo con el fin incentivarles a seguir apoyando el líder.²⁰⁷

²⁰² Véase el capítulo 4.

²⁰³ Véase el capítulo 4.

²⁰⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

²⁰⁵ Véase el apartado 4.4. del capítulo 4.

²⁰⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

²⁰⁷ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

H₄: Los líderes políticos tienden a ejercer el poder de tipo referente con la finalidad de asegurarse de que los cambios transcurran en la dirección tendente a la promoción del tránsito desde un régimen autoritario hacia un régimen democrático.²⁰⁸

H₅: Los líderes políticos tienden a ejercer el tipo de poder de la información hacia los actores políticos reformistas para anticipar los cambios previstos y atraer su apoyo, por un lado, y hacia los sectores procedentes del antiguo régimen para lograr su inhibición y evitar así que no obstaculicen los cambios hacia el régimen democrático, por otro.²⁰⁹

H₆: Los líderes políticos analizados a lo largo de los procesos de cambio en los que intervinieron, ejerciendo de albaceas de una amplia tipología de recursos de poder, tuvieron la habilidad de transmitir eficazmente la impresión de ejercer el control de la situación tanto hacia los actores políticos reticentes al cambio como hacia los partidarios del mismo.²¹⁰

H₇: Los líderes políticos tienden a tejer una red de apoyo más allá del perímetro de los círculos leales. Esa extraversion permite ampliar su red de apoyo hacia actores que inicialmente no habían mostrado simpatía hacia el líder. Esta estrategia haría posible un mayor control sobre la situación y emprender con mayores garantías los pasos hacia la transición y la consolidación de la democracia.²¹¹

Estas hipótesis generales y operativas se han puesto a prueba a través del análisis de los testimonios directos de los entrevistados a partir de declaraciones exclusivas concedidas para esta investigación. La interpretación de los resultados del análisis se concreta mediante la utilización de la clave cromática contenida en la Tabla 21.²¹²

²⁰⁸ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

²⁰⁹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

²¹⁰ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

²¹¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

²¹² Véase el apartado 4.6.2. del capítulo 4.

Tabla 21. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo de tipos de poder. Elaboración Propia

Color	Concepto	Algirdas Brazauskas	Vytautas Landsbergis	Adolfo Suárez	Juan Carlos I
	Tiene clara tendencia utilizar el poder legítimo				
	Ocasionalmente usa el poder legítimo				
	Se aleja del poder legítimo				
	Tiene clara tendencia de utilizar el poder coercitivo				
	Ocasionalmente utiliza el poder coercitivo				
	Se aleja del poder coercitivo				
	Tiene clara tendencia de utilizar poder de recompensa				
	Ocasionalmente utiliza el poder de recompensa				
	Tiende alejarse de del poder de recompensa				
	Tiene clara tendencia ejercer el poder referente				
	Ocasionalmente ejerce el poder referente				
	Tiende alejarse de ejercer el poder referente				
	Tiene clara tendencia de utilizar el poder de la información				
	Ocasionalmente utiliza el poder de la información				
	Tiende alejarse de utilizar el poder de la información				
	Transmiten claramente que controlan la situación				
	Ocasionalmente transmite que controla la situación				
	Transmite que no controla la situación				
	Tienden claramente crear una red de apoyo				
	Ocasionalmente tratan de crear una red de apoyo				
	Tiende alejarse de la creación de la red de apoyo				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				

En el apartado final, después de analizar los dirigentes políticos por separado, haremos una valoración genérica y comparativa de los cuatros líderes recurriendo al uso de la clave cromática como instrumento explicativo e interpretativo.

Una vez precisado el mecanismo a partir del cual se interpretan los resultados²¹³ procederemos a describir, en primera instancia, el perfil de los tipos de poder ejercidos por los líderes políticos lituanos -Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis, por separado-, y a

²¹³ Véase el capítulo 4.

continuación los criterios a tenor de los cuales procedieron a controlar la situación y a crear sus redes de apoyo -una variable esencial para ejercer un mayor control de la situación-. Posteriormente se presentarán las variables que emergieron durante el análisis no previstas en el modelo teórico, pero sustanciales para complementar el esbozo de los tipos de poder. Acto seguido, se procederá una comparación sucinta entre ambos líderes lituanos. El mismo procedimiento se implementará con los líderes españoles: Adolfo Suárez y Juan Carlos I. Finalmente, procederemos a comparar entre sí a los cuatro líderes políticos de España y Lituania, con el fin de indagar en las analogías y las diferencias entre los tipos de poder ejercidos por los dirigentes de ambos países.

5.1.1. El poder de Algirdas Brazauskas

Para entender los procesos vinculados a la forma de ejercer el poder de Algirdas Brazauskas, consideramos conveniente precisar las leyes vigentes en aquel entonces en Lituania que otorgaban el poder formal al Secretario General del Partido Comunista local.²¹⁴

El 20 de abril de 1977 en la IX Reunión del Soviet Supremo de Lituania se aprobó la Constitución lituano-soviética, análoga a la Constitución de la Unión Soviética del 7 de octubre de 1977, que estuvo vigente hasta 1990. La Ley Suprema de Lituania no explicitaba las funciones formales del Secretario General del Partido Comunista y del Comité Central Soviético Lituano, sino las funciones del Soviet Supremo de la Lituania Soviética, del Presídium y del Consejo de ministros, entre los cuales se identificaba solamente una posición formal específica, la del Secretario General (Конституция Союза Советских Социалистических Республик, Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.).

En las leyes lituano-soviéticas, el más alto poder estaba asignado al Consejo Supremo Lituano Soviético. Aunque se preveían elecciones y votaciones al efecto, todas ellas constituían en general procesos exclusivamente formales (se podían presentar sólo aquellas personas afines al Comité Central) y ficticios (habían elecciones pero no garantías de que

²¹⁴ Véase el apartado 1.2.2. del capítulo 1 donde encontrará una breve semblanza biográfica de Algirdas Brazauskas.

fuera limpias (Laurinavičius y Sirutavičius, 2008). Los puestos importantes eran asignados implícitamente a personas leales, de nacionalidad mayoritariamente rusa, por el Secretario General del Partido Comunista Soviético, que a la sazón era Mijaíl Gorbachov. Todo esto conduce a la conclusión de que el poder supremo, tanto en Lituania como en toda la Unión Soviética, dependía únicamente del Comité Central del Partido Comunista Soviético, así como de las relaciones de poder que se derivaban en el seno del mismo.

En la teoría soviética, el Congreso del Partido constituye la máxima instancia de decisión. Éste elige un Comité Central encargado de ejecutar las decisiones del Congreso durante el periodo que transcurre entre las dos reuniones de éste. El Comité Central elige una Comisión Política más reducida, la cual selecciona a su vez al Secretario General que se encarga de la administración y decisiones diarias del Partido (Конституция Союза Советских Социалистических Республик, Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.).

En resumen, el Secretario General del Partido Comunista de Lituania aglutinaba todo el poder legislativo y ejecutivo, así como la máxima representatividad oficial en el ámbito del país. Es decir, era considerado como el Jefe principal o líder oficial de Lituania, quedando por encima de él únicamente el Secretario General del Partido Comunista Soviético, Mijaíl Gorbachov. Por esta misma razón, Algirdas Brazauskas estuvo en aquel momento íntimamente relacionado con el líder soviético, teniendo que cumplir las funciones que le encomendaba Gorbachov.

Una vez descrita la posición formal que ostentaba Brazauskas según las leyes vigentes en aquel momento, el siguiente peldaño nos conducirá a la descripción de cómo ejerció el poder legítimo del que disponía en calidad de Primer Secretario o Secretario General del Partido Comunista de Lituania.

De las tres evidencias empíricas emanadas de los datos, un ejemplo ilustra con claridad el ejercicio del poder legítimo por el líder analizado. El diputado del Consejo Supremo de Lituania (1990-1992) y asesor del presidente Brazauskas, Gediminas Ilgūnas, que vivió muy de cerca todo el periodo de la transición lituana, da cuenta de la autoridad y del grado de reconocimiento de que disponía Brazauskas en aquel entonces. Además, pone como ejemplo al ex Secretario del Partido Comunista, Songaila, del que comenta que, si pedía que se hiciera algo, la gente se cuestionaba si habría que hacerlo o no hacerlo, mientras que si Brazauskas pedía que se hiciera algo no sólo no surgía la duda sino que se cumplía

rigurosamente lo que hubiera pedido.²¹⁵

Además Ilgūnas subraya el componente de legitimación que ejercería Brazauskas en el momento en el que desempeñó el cargo de Vice-Presidente de la Primera Ministra Kazimiera Prunskienė. Según el entrevistado, Prunskienė se ocupaba preferentemente de las cuestiones diplomáticas y de las decisiones políticas, mientras que Brazauskas se ocupó de la economía. Fue presidente de la Comisión anti-bloqueo económico²¹⁶ y si la economía pudo aguantar, según Ilgūnas, fue gracias a Brazauskas, porque los altos directivos de ese mundo lo conocían y le reconocían no precisamente como un demagogo, sino como una persona formal, organizada y capacitada para tomar decisiones adecuadas y convenientes hasta el extremo de saber también cuándo había que decir que no. Esta facultad para “saber decir que no” ilustra su capacidad para disponer de su propia opinión y para manifestarse firme en ella. Los ejemplos expuestos por Ilgūnas, así como el de otros dos entrevistados, muestran que Brazauskas solía ejercer el poder legítimo de manera útil y eficaz para el país lituano durante el periodo de transición hacia la democracia.

No se han podido constatar evidencias empíricas que revelen el recurso al poder coercitivo por parte del dirigente político objeto de estudio. Sin embargo, parece oportuno subrayar que Brazauskas si creyó haber percibido hacia su persona este tipo de poder a finales de su mandato como presidente de Lituania en los años 1996 y 1997. El testimonio del segundo Secretario del Partido Comunista en Lituania (1988) y asesor del Presidente Brazauskas (1992-1997) Vladimiras Beriozovas sugiere la existencia de maniobras coactivas hacia finales de su mandato. Según todos los indicios, Brazauskas, después de ganar las elecciones presidenciales el 23 de febrero de 1993, tuvo que asumir funciones como presidente democrático de la República lituana. Beriozovas recuerda que Brazauskas, una vez ganadas las elecciones parlamentarias en 1996 por los conservadores bajo el liderazgo de Vytautas Landsbergis, en la última etapa de su mandato como presidente parecía desanimado. En las confidencias que le habían llegado a hacer le confesaba que no recibía ninguna llamada, que sentía que había dejado de ser útil, que nadie le necesitaba y que, en definitiva, se le ignoraba. Si trataba de reunir a los ministros se encontraba con que éstos le enviaban a sus vice-ministros. Brazauskas no podía hacer nada, ni tan siquiera destituirles, porque el presidente tenía limitadas sus competencias en ese campo al nombramiento de las personas propuestas por el primer ministro. Todo esto sucedía porque el partido conservador, liderado

²¹⁵ P64: Ilgunas_Gediminas.rtf - 64:19 [Turejo autoriteta didziosios d..] (22:22)

²¹⁶ Cuando Lituania declaró la re-independencia de Lituania el 11 de marzo de 1990, Rusia practicó el bloqueo económico aunque nunca lo reconoció públicamente.

por Landsbergis, disfrutaba de una posición mayoritaria en el Parlamento durante los últimos tiempos de la presidencia de Brazauskas. Es un episodio ilustrativo del poder coercitivo ejercido por Landsbergis.²¹⁷ Por estas razones, este líder, que tan notable papel había desempeñado en el pasado inmediato, decidió no volver a presentarse a las elecciones presidenciales celebradas en 1998. Sabía que en esas condiciones no podría trabajar de acuerdo con sus propias convicciones y porque, según Beriozovas, no le interesaba permanecer sentado en la silla sin poder hacer nada.²¹⁸

En todo caso, este tipo de comportamiento por parte de los demás respecto del líder, según Beriozovas, no deja de constituir un ejercicio evidente de poder coercitivo, manifiesto a través de la indiferencia mostrada por los conservadores hacia el presidente de Lituania, Algirdas Brazauskas.

Acerca del poder de recompensa, consideramos de interés desvelar dos momentos clave que pueden representar bien el uso de este tipo de poder en las circunstancias que estamos analizando.

Uno de estos ejemplos nos fue apuntado por el mismo Algirdas Brazauskas. Consideramos su testimonio de esencial relevancia porque en su entrevista después de describir a Vytautas Landsbergis como una personalidad muy difícil -desconfiada, con quién intentaba negociar sin demasiado éxito en los primeros días de la transición lituana-, reconoció también que usó el poder de recompensa con él. El resultado del ejercicio del poder de recompensa de Brazauskas acerca de Landsbergis acabó por concretarse en una casa que fue construida para albergar en ella a los compositores (Landsbergis era uno de los más importantes compositores de música, de muy buena calidad, en palabras de Brazauskas: “*Bûtà gi gavo Landsbergis tada, pastatēm kompozitoriams tada namà, tai vat..gerà butà jam padarēm*”(trad. “Consiguió un piso Landsbergis en aquel entonces, hicimos una casa a los compositores, pues así.. muy buen piso le hicimos”).²¹⁹

El diputado de *Sąjūdis*, Gintaras Songaila recuerda que los oponentes a Landsbergis lograron luego trabajos muy buenos con el gobierno de Slezevicius, del Partido Socialdemócrata, que le sucedió en el gobierno. Como compensación por la ayuda que habían prestado contra Landsbergis,²²⁰ según Songaila, fueron contratados como asesores, ayudantes o presentadores de programas de televisión. Aunque Songaila no desvela datos más precisos,

²¹⁷ Véase el apartado 5.1.2. del capítulo 5 sobre el poder coercitivo ejercido por Vytautas Landsbergis.

²¹⁸ P31: Beriozovas_Vladimiras.rtf - 31:22 [Sako ži?r?k,nei vieno skambu?i..] (67:67)

²¹⁹ P33: Brazauskas_Algirdas.rtf - 33:21 [B?t? gi gavo Landsbergis tada,..] (39:39)

²²⁰ P60: Songaila_Gintaras.rtf - 60:4 [Taip jie reiksia vadinkim Land..] (19:19)

esto demuestra en cierto modo que el poder de recompensa fue utilizado con las personas a las que necesitó con el objetivo de conseguir una amplia red de apoyo. Algo similar le sucedió también a Landsbergis cuando, a su vez, tuvo que conseguir votos.²²¹

Al analizar el poder referente de Algirdas Brazauskas conviene recordar que este tipo de poder está basado en la capacidad del líder para persuadir o influir sobre otros a partir de los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quienes ejerce el poder y está íntimamente ligado con el carisma (Bass y Avolio, 1990; 1994; Conger, 2004; Riggio, 2004; Weber 1964). Un carisma, por otro lado, íntimamente ligado a la personalidad del líder.²²²

Al analizar el perfil psicosocial de Algirdas Brazauskas aflora una gran cantidad de constructos conceptuales emergentes relacionados con su personalidad que presentan asociaciones directas con el poder referente. Véase en la siguiente figura las distintas variaciones de la personalidad de Algirdas Brazauskas atribuidas por los participantes de este estudio.

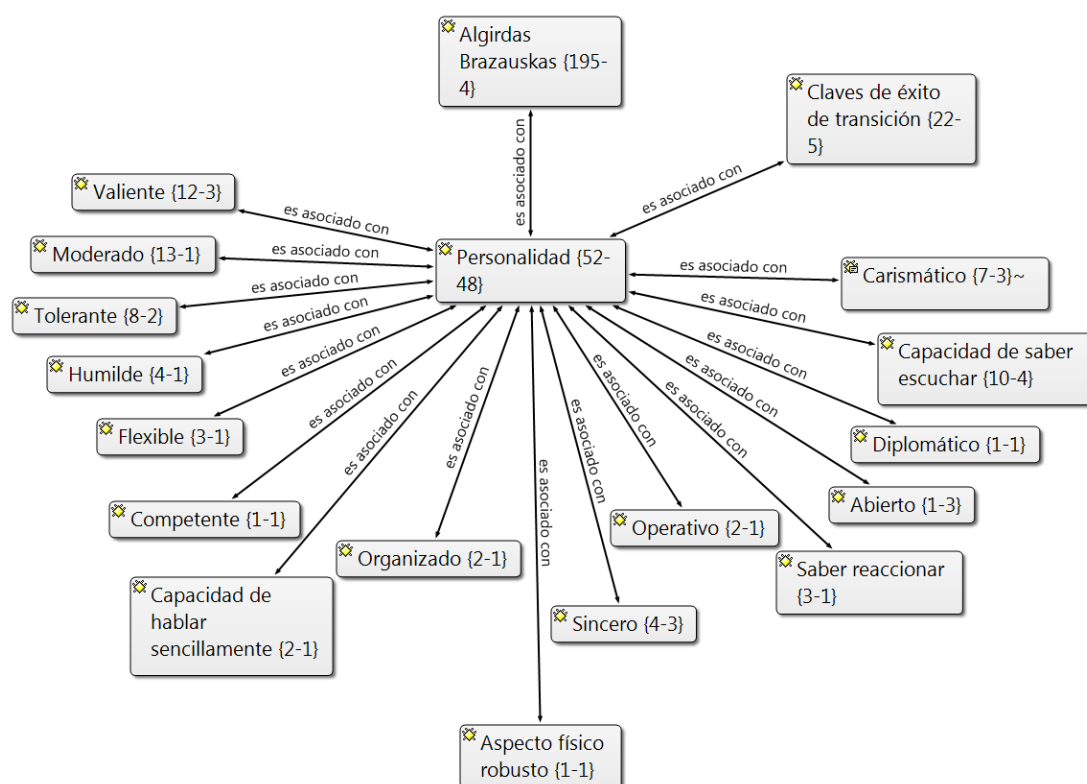


Figura 4. Personalidad de Algirdas Brazauskas según los entrevistados. Elaboración propia.

²²¹ Véase el apartado 5.1.2. del capítulo 5.

²²² Para una aproximación al poder referente véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

Tal como podemos observar en el mapa conceptual anterior, los adjetivos más destacados por los testimonios directos entrevistados exclusivamente para esta investigación son del género siguiente: tolerante, moderado, se preocupó por hacer los cambios hacia el régimen democrático paso a paso, valiente y carismático. Los términos de “carisma” o “admiración hacia el líder”, tal como hemos anticipado en el capítulo teórico²²³, tienen relación directa con el poder referente. Podemos concluir que, según los entrevistados, Brazauskas ejerció el poder referente durante el periodo de transición lo que atenuó los enfrentamientos con los partidarios del antiguo régimen y promovió la confianza por parte de la oposición.

Al analizar el perfil de Brazauskas, cabe advertir el peso mayoritario que en la estructura de su liderazgo tendría el tipo de poder de la información.

El mismo líder político desvela en la entrevista realizada con él que trataba de usar todo tipo de argumentos, tanto económicos como ideológicos o emocionales, en las negociaciones con el líder del Movimiento Reformista Democrático *Sąjūdis*.²²⁴ En este marco, aparece muy clara la estrecha y a menudo positiva relación existente entre el poder de la información y la estrategia de negociación llamada “de solución de los problemas”.²²⁵ Brazauskas recordaba sus largos paseos en el parque Vingis, de Vilnius, con Landsbergis, durante los cuales trataba de persuadirle de que era muy importante esperar antes de adoptar decisiones irrevocables, atendiendo a la situación de la economía y de la energía – particularmente de los proyectos relacionados con el petróleo-. En suma convenía mostrarse cautos frente a los rusos. Una de sus frases preferidas rezaba de esta manera: “no jugar con las orejas del león”²²⁶ aunque reconoce que finalmente Landsbergis hizo lo contrario de lo que él le sugería con el resultado de que Lituania tuviera que sufrir un bloqueo económico.

Al parecer Landsbergis no se dejaba persuadir por las razones que le aportaba Brazauskas acerca de la situación económica, energética y de los ánimos agresivos de los políticos en Kremlin, de los que más bien desconfiaba. Aunque Brazauskas trataba de administrar toda la información relevante –él era el puente de información directa entre Lituania y Rusia- respecto a los ánimos de Rusia hacia a los lituanos, en la entrevista que se mantuvo con Brazauskas pudimos percibir la frustración sentida ante las dificultades que

²²³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

²²⁴ Véase sobre la negociación el apartado 3.3. del capítulo 3 y el apartado 5.3. del capítulo 5.

²²⁵ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el apartado 5.3. del capítulo 5.

²²⁶ Brazauskas compara la Unión Soviética con el león.

encontraba a la hora de conseguir con Landsbergis un acuerdo satisfactorio para ambos.²²⁷

El Presidente de Presidium, Vytautas Astrauskas, define a Brazauskas como una persona capaz de atraer a los demás porque explicaba las cosas apoyándose en una argumentación clara sobre su viabilidad o no, apelando siempre al futuro de Lituania y a la supervivencia de la nación. En su comentario aparecen con frecuencia los argumentos emocionales utilizados por Brazauskas relacionados con el futuro de Lituania.

Además, Astrauskas comenta cómo intentaban convencer de las bondades de la estrategia que proponían a los miembros de *Sąjūdis*, incluyendo a Landsbergis. Se trataba de una argumentación compleja en la que se entrecruzaban la economía, el ejército y todos los recursos que, en definitiva, dependían de Moscú y que limitaban la capacidad de actuación de Lituania. Aparte de los argumentos económicos, Brazauskas también trataba de influir emocionalmente pidiendo que no se condujera al desastre a la nación lituana y solicitando que los planteamientos fueran más cautelosos y menos categóricos. El testimonio de Astrauskas da cuenta de que tanto Brazauskas como su equipo solían manejar el poder de la información con *Sąjūdis*, persuadiéndoles de que fueran más cautelosos y apelando a toda la nación lituana para advertir de que cualquier comportamiento equivocado podría provocar un desastre para Lituania y procurando buscar solución al problema a través del poder de la información.²²⁸

Según Vladimiras Beriozovas, cuando Gorbachov se alarmó por la legalización de los símbolos lituanos -la bandera, el himno, etc.- y preguntó para qué se quería el himno lituano, Brazauskas, con el fin de convencerle le tradujo todo el himno al ruso para demostrarle que el himno no contenía nada lesivo contra la Unión Soviética y que realmente era solo un símbolo lituano que no llamaba a otras naciones a enfrentarse con la Unión Soviética. En torno a la bandera, Brazauskas le transmitió a Gorbachov que cuando la Unión Soviética “liberó”²²⁹ a Lituania de la ocupación alemana en la Segunda Guerra Mundial en el Palacio de Gediminas se izó la bandera lituana y que sólo después se cambió esa bandera por la de la Unión Soviética. Si entonces no pasó nada por el hecho de que se izara la bandera lituana ahora tampoco había que temer que ocurriese nada. Como se ve se trataba de claros argumentos ideológicos usados por Brazauskas ante Gorbachov que, al parecer, resultaron eficaces.²³⁰

El secretario del Partido Comunista Lituano entre 1989 y 1990, Justas Vincas Paleckis

²²⁷ P33: Brazauskas_Algirdas.rtf - 33:24 [Aš niekad šito neakcentavau, b..] (39:39)

²²⁸ P30: Astrauskas_Vytautas.rtf - 30:4 [mes vis? pirm? patys sak?m, re..] (12:12)

²²⁹ Los soviéticos se amparaban en la salvación de la ocupación nazi para justificar su propia ocupación del país.

²³⁰ P31: Beriozovas_Vladimiras.rtf - 31:26 [A paskui Gorba?iovas prad?jo p..] (73:73)

reconoce que Brazauskas maniobraba muy bien con Moscú, intentando convencer a la cúpula soviética de manera diplomática de que realmente en Lituania no se estaba haciendo nada malo. Desde esta lógica se argumentaba que la separación del Partido Comunista Lituano del Partido Comunista de la Unión Soviética era tan sólo fruto de la voluntad de voto de la gente y porque la gente del Partido en Lituania deseaba eso. Simplemente se trataba de una decisión democrática que no significaba, sin embargo, que el Partido Comunista Lituano no siguiera queriendo mantener relaciones con los progresistas del Partido Comunista Soviético. En definitiva, Brazauskas usaba su poder de información y lo hacía cerca de los poderes políticos de la Unión Soviética. Estas conversaciones de Brazauskas en Moscú revelan que realmente buscaba una solución para los problemas.²³¹

En relación con el control de la situación también encontramos en las entrevistas abundantes evidencias empíricas, lo que confirma una vez más la correlación existente entre el concepto de control y el de poder.

Uno de los autores de la Constitución lituana, Vytenis Andriukaitis, define a Brazauskas como una persona muy carismática, con gran capacidad para saber escuchar y autocontención para no empezar a hablar el primero, con capacidad de síntesis, con clarividencia para condensar su pensamiento y sin prisas a la hora de tomar decisiones. Un talante habituado a saber, esperar y sentir que era muy característico de Brazauskas y le ayudó a controlar la situación, a solucionar los problemas y a negociar sin prisas. En este sentido, parece muy clara la conexión entre la personalidad del líder y el control de la situación, una correlación no prevista en el estudio pero que surge de él con fuerza. Cabe considerar además que, definiendo así a Brazauskas, Andriukaitis, por ejemplo, deja clara constancia del uso del poder referente porque todas las definiciones del líder por él expuestas forman parte de las características de dicho poder.²³²

El diputado del Consejo Supremo de Lituania (1990-1992), Česlovas Juršėnas, también reconoce que Brazauskas supo controlar la situación porque pedía constantemente informes sobre los trabajos ya realizados. Todo su equipo de trabajo sabía que tendría que dar explicaciones de sus acciones, así como de lo que no se había conseguido hacer y por qué. Asimismo Juršėnas reconoce que a veces Brazauskas tenía que cambiar a las personas, incluidos sus ministros, cuando no conseguían resolver los problemas, cuando constataba que

²³¹ P53: Paleckis_Justas.rtf - 53:1 [Algirdas be abejo labai vykusi..] (10:10)

²³² P28: Andriukaitis_Vytenis.rtf - 28:68 [Tai šiuo atveju iš tikro Braza..] (86:86)

las personas no eran capaces de trabajar en equipo o cuando no hacían lo que se había acordado. Brazauskas, en palabras de Jursenas, era exigente y lo fue tanto como primer Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano como después siendo presidente o primer ministro del Gobierno.²³³

Por otro lado, el Presidente del Presídium Vytautas Astrauskas indica en la entrevista que la Unión Soviética disponía de un enorme control sobre Lituania. Seguía de cerca todo lo que sucedía en el país a través de comisarios enviados por la URSS y si recibía información sobre comportamientos reprobables -por ejemplo, sobre situaciones de “demasiada libertad” protagonizadas por *Sąjūdis* según la que este grupo describía como la dictadura soviética, sobre programas televisivos o sobre contenidos de los medios de comunicación a los que considerara negativos-, entonces se dirigía a los líderes de Lituania y les exigía que fueran a Moscú para dar cuenta de sus actuaciones. Así lo expresa literalmente Astrauskas, les “tarkavo” (trad. *los rallaba/los machacaba*). Ya en Moscú se les presionaba con preguntas sobre lo que sucedía en Lituania, acusándoles de haber sido culpables de las actitudes de los medios de comunicación o de ceder en demasía.²³⁴

Brazauskas, que había sido Primer Secretario del Partido Comunista Lituano, apoya los argumentos de Astrauskas y asegura que, después de cada paso que se daba en Lituania, había que ir a Moscú a dar explicaciones. Una rendición de cuentas especialmente sensible antes de la declaración de la independencia lituana tanto en relación con la ley de la nacionalidad lituana como en otras cuestiones de la agenda -el idioma lituano, la bandera, el himno, la decisión de que las leyes lituanas tuvieran preeminencia sobre las leyes de la Unión Soviética o las decisiones que pudieron adoptarse en relación con el pacto Ribbentrop-Molotov,²³⁵ entre otras-. Brazauskas tenía que justificar y explicar todas las decisiones y actos lituanos. Además, reconoce que la aparición en escena de Yeltsin en 1989-1990 resultó muy positiva porque ayudó a los lituanos en las reuniones en las que los “machacaban” (las palabras textuales usadas en lituano son: “kai mus tarkavo plenumuose”).²³⁶ Además Brazauskas recuerda el gran contingente que el ejército ruso mantenía en Lituania, las listas elaboradas por la KGB de personas no obedientes elaboradas con la finalidad de encarcelarlas

²³³ P39: Jursenas_Ceslovas.rtf - 39:26 [Tai žodžiu jo stilius, ne tik ..] (38:38)

²³⁴ P30: Astrauskas_Vytautas.rtf - 30:5 [Ir mumis laik?, už stipri? vad..] (12:12)

²³⁵ El pacto de no agresión firmado entre la Unión Soviética y Alemania en Moscú el 23 de agosto de 1939 por sus plenipotenciarios Ribbentrop y Molotov, en presencia de Stalin, supondría la división Europa en dos zonas de influencia: alemana y soviética. Como consecuencia de este reparto, Finlandia, Estonia, Lituania, Letonia y una parte de Polonia se quedó bajo la influencia soviética.

²³⁶ P33: Brazauskas_Algirdas.rtf - 33:18 [Aš ten tur?jau važiuoti aiškin..] (33:33)

y muchas otras cosas de ese estilo. La KGB funcionaba muy bien en Lituania. De hecho, el mismo despacho de Brazauskas, que ocupaba el máximo cargo que existía en Lituania, estaba intervenido mediante micrófonos ocultos para seguir sus pasos y sus decisiones.²³⁷ El testimonio de Brazauskas ilustra el nivel de control de la situación que mantenía la Unión Soviética sobre Lituania.

El que fuera Secretario del Partido Comunista lituano, Justas Vincas Paleckis, concluye, acerca del grado de control de la coyuntura del que pudo llegar a disponerse entonces, que la situación era muy poco previsible y que por esta razón a Brazauskas le resultaba imposible, como le hubiera sucedido a cualquier otro, controlar la situación. Ni siquiera el propio Gorbachov consiguió llegar a controlarla, emparedado como se encontraba en Moscú entre los comunistas ortodoxos, por un lado, y los liberales, por otro.²³⁸

Por otra parte, Paleckis se muestra convencido de que las características definitorias de la personalidad de Brazauskas como la humanidad, la experiencia adquirida, la capacidad para comunicarse de manera fluida con Moscú y moverse en el léxico del partido con aspectos sinceros y humanos, le ayudaron a crear su red de apoyo, a conseguir colaboradores y compañeros de trabajo. Estas características de su personalidad resultan tan evidentes que Paleckis llega a dudar de la posibilidad de que sin su persona hubiera sido posible conseguir el éxito que obtuvo la transición lituana:

P53: Paleckis_Justas.rtf - 53:9 [labai daug prisidėjo Algirdo B.] (20:20)

labai daug prisidėjo Algirdo Brazausko žmogiškos savybės, charakteris, patyrimas, kurį jis sukaupė per visą savo gyvenimą, draugų, bendradarbių ratas, mokėjimas kalbėti suprantamai Maskvoje, ta tokia partinė leksika, bet atmiepta tokiais žmogiškais ir nuožirdžiais aspektais. Ditas sakau, būtent jo vietoj žmogus, labai vargu ar būtent taip pavyktų išmanevruoti (trad. En gran medida contribuyeron las cualidades humanas de Algirdas Brazauskas, su carácter, la experiencia que iba acumulando a lo largo de su vida, amigos, compañeros de trabajo, capacidad de hablar comprensiblemente en Moscú, con el vocabulario del partido, pero con toques humanos y sinceros. Por eso digo que otra persona en su lugar no hubiera conseguido maniobrar con éxito).

El testimonio de Paleckis se muestra así determinante respecto de su total convicción

²³⁷ P33: Brazauskas_Algirdas.rtf - 33:20 [Varonikovas at?jo pas mane sau..] (36:36)

²³⁸ P53: Paleckis_Justas.rtf - 53:3 [situacija buvo tokia neprognoz..] (18:18)

acerca de que las características de personalidad de Brazauskas le ayudaron considerablemente en la conducción exitosa de la transición lituana. Paleckis, que conocía a Brazauskas desde hacía casi 40 años, destaca que el rasgo más importante de su personalidad y acaso el más relevante era precisamente el de saber escuchar las opiniones de los demás, asumirlas y reaccionar frente a ellas. Probablemente todas estas características influyeron positivamente en la creación de su red de apoyo.

El secretario del Partido Comunista Lituano entre 1989 y 1990, Justas Vincas Paleckis reconoce asimismo que Brazauskas dispuso siempre de una gran red de apoyo, integrada por las gentes a las que había conocido cuando desempeñaba responsabilidades de menor importancia y con los que seguía en contacto cuando accedió a cargos de mayor relieve. Una actitud que retrata su humildad y cercanía hacia las personas que conoció a lo largo de su carrera profesional, a diferencia del olvido y el desapego que practican otros personajes en la fase ascendente de su carrera política. Además, su amabilidad para con los demás, incluyendo a sus antiguos amigos, le ayudaría mimetizar y compartir los estados de ánimo de las gentes que le rodeaban.²³⁹ Esta forma de ejercer el poder por medio de la red de ex colaboradores parece de suma relevancia.

Como conclusión, puede afirmarse que el Primer Secretario del Partido Comunista en Lituania y posterior Presidente del país utilizó un variado conjunto de tipos de poder con el objetivo de conseguir que el cambio hacia el régimen democrático llegara a buen puerto. A parte del poder máximo en términos de poder formal –tanto ejecutivo como legislativo- como Secretario General del Partido Comunista en Lituania, el ejercicio de su poder legítimo sería una parte esencial de su activo político. Efectivamente se ha podido constatar que los entrevistados no cuestionaron su legitimidad en ningún momento. De hecho, tres de los testimonios ilustran y verifican su uso de modo general durante el periodo de transición hacia la democracia. Por lo que se refiere al tipo de poder coercitivo se han encontrado indicios de que fue utilizado contra él, sin embargo no consta ninguna evidencia empírica de que este tipo de poder fuera utilizado por el propio Brazauskas. Asimismo, los testimonios directos señalan el recurso al poder de recompensa hacia el líder de la oposición con el fin de suavizar sus posiciones radicales y sus exigencias de realizar el cambio de régimen de manera más drástica.

A su vez podemos afirmar que, según los entrevistados, el líder político ejerció el poder de referente durante el periodo de transición, lo que le permitió reducir las tensiones y

²³⁹ P53: Paleckis_Justas.rtf - 53:22 [Algirdo Brazausko asmenin?s sa..] (5:5)

los enfrentamientos con los partidarios del antiguo régimen y ganarse la confianza de la oposición. En suma, tal como desvelan los testimonios, la personalidad del líder fue una de las claves para el éxito de la transición política lituana.

Los testimonios directos, incluido el del propio Brazauskas, demuestran que el tipo de poder que utilizaba con mayor frecuencia fue el poder de la información tanto con la oposición como con los actores procedentes del antiguo régimen, seguido por los tipos de poder referente, legítimo y de recompensa. El poder de la información, en el caso de Algirdas Brazauskas, sedujo a los reformistas en la medida en que ayudó a anticipar los cambios previstos, mientras que con los círculos procedentes del antiguo régimen atenuó la potencial voluntad de obstaculizar el proceso de cambio político para la consolidación de la democracia.

El grado de control que se alcance a ejercer sobre la situación es una variable que confirma la importancia del poder del que se esté haciendo uso por los distintos participantes –ya fuera por parte de Brazauskas o ya fuera por parte de los dirigentes de la Unión Soviética- en determinados momentos. En este orden de cosas, en el análisis de las situaciones por las que transcurrió el liderazgo de Brazauskas a lo largo de la transición lituana hacia la democracia aparecen algunos elementos importantes que revelan el grado de control de la situación del que disponían los soviéticos. Un grado de control que llegó a causar elevados niveles de tensión en el líder lituano al sentirse vigilado y controlado. Pero, al mismo tiempo, su respuesta a ese alto grado de control prueba su capacidad para controlar la situación recurriendo a diversos tipos de poder cuya gestión se vería concernida por una variable inicialmente no prevista en el estudio: su personalidad. La principal preocupación de Brazauskas fue controlar al grupo de *Sąjūdis* encabezado por Vytautas Landsbergis a través del poder de información y la negociación. Además, al analizar la red de apoyo de Algirdas Brazauskas se pone de manifiesto la conexión entre la personalidad del dirigente y su capacidad para generar dicha red, lo que se deduce de la frecuencia con la que se describe al dirigente como persona cercana, sincera, moderada y tolerante, entre otras cualificaciones.

5.1.2. El poder de Vytautas Landsbergis

De igual modo que en el caso de Algirdas Brazauskas, procederemos a definir de partida el poder formal del que se hallaba investido Vytautas Landsbergis de acuerdo con las leyes lituanas.²⁴⁰

El 25 de noviembre de 1989, Vytautas Landsbergis fue elegido presidente del Movimiento Nacional *Sąjūdis* en la Reunión del Parlamento Constituyente del mismo. El principal documento de este Movimiento, el *Estatuto de Sąjūdis*, no determina las competencias del presidente del Consejo. Sin embargo, en la práctica la principal competencia del presidente del *Sąjūdis* fue consumir el trascendental objetivo del Movimiento que no era otro que recuperar la independencia de la República Lituana.

Cabe precisar que la naturaleza política del movimiento *Sąjūdis* en principio no era jerárquica y era muy heterogéneo en su composición. Incluía desde comunistas reformistas hasta los nacionalistas conservadores. En concreto, el grupo que asumió la iniciativa de *Sąjūdis* estaba compuesto por 35 intelectuales, 17 de ellos comunistas.²⁴¹

En febrero de 1990 el Movimiento Lituano de Reforma, *Sąjūdis*, acaparó la mayoría absoluta en las elecciones para el Soviet Supremo de Lituania o Asamblea Legislativa. En aquel momento el líder de *Sąjūdis*, Vytautas Landsbergis, fue elegido democráticamente presidente del Consejo. Las competencias que se le atribuyeron se hallaban recogidas en *Lietuvos Respublikos Laikinasis Pagrindinis Įstatymas*, traducido sería la Ley Principal Temporal de la República de Lituania de 1990.

Según el artículo 86 de la Ley Principal Temporal, el presidente del Consejo Supremo Lituano ocupaba el más alto de los cargos previstos en esa Ley, y asumía las siguientes funciones: representaba a la República de Lituania en las relaciones internacionales, dirigía la preparación de las cuestiones más relevantes y las presentaba al Consejo Supremo, firmaba las leyes, llevaba a cabo las negociaciones y firmaba los pactos internacionales, que se ratificaban luego por el Consejo Supremo de la República lituana.

²⁴⁰ Véase el apartado 1.2.2. donde puede consultarse una breve semblanza biográfica de Vytautas Landsbergis.

²⁴¹ Encontramos ciertas similitudes con el partido de UCD creado en España durante el periodo de transición hacia la democracia.

El 11 de marzo 1990 Vytautas Landsbergis recibió el poder formal y legítimo como Jefe de Gobierno tras las elecciones presidenciales al Consejo Supremo de Lituania.

Aunque no hay alusiones específicas acerca del poder legítimo de Vytautas Landsbergis, los testimonios sobreentienden su uso puesto que fue elegido democráticamente. Más aún se justifica el uso de su poder legítimo porque los participantes lo tenían asumido y en ningún momento lo cuestionaban. Tal como destaca Weber (1922/1964) cuando no se cuestiona la legitimidad se tiene claramente asumido el poder legítimo.

En el uso del poder coercitivo por Vytautas Landsbergis se ha podido constatar una evidencia empírica al verificar su uso contra el presidente del Gobierno durante los años 1996 y 1997 relatada por el asesor del Presidente Brazauskas (1992-1997) Vladimiras Beriozovas. Tal como habíamos mencionado en el apartado 5.1.1. de este mismo capítulo al describir el perfil psicosocial de Algirdas Brazauskas, ese tipo de poder fue ejercido por el Vytautas Landsbergis, quien, tras ganar las elecciones en 1996, empezó a ignorar al presidente de Lituania. Esos gestos de indiferencia se pondrían de manifiesto al evitar llamarle y reunirse directamente con él, recayendo aquellos contactos en las preceptivas reuniones con sus vice-ministros. El uso de poder coercitivo fue hasta tal punto eficaz que el presidente decidió no volver a presentarse a las segundas elecciones presidenciales en el país celebradas en 1998.²⁴² Efectivamente podemos constatar una única evidencia empírica acerca del uso del poder coercitivo por Vytautas Landsbergis hacia su oponente, probablemente con el objetivo de desplazar de la arena política a su rival del ala izquierda. Es una evidencia sustantiva, aunque no permite concluir y confirmar con rotundidad el ejercicio de poder coercitivo de Vytautas Landsbergis.

En el ejercicio del poder de recompensa por Landsbergis también encontramos muy pocas evidencias empíricas, pero una de las más ilustrativas ha sido relatada por el testimonio de Romualdas Ozolas, quien estampó su firma en el acta de la declaración lituana de independencia. Ozolas recuerda que Landsbergis para llegar a la mayoría absoluta tuvo que aprovechar de su poder de recompensa con un grupo de *Sąjūdis* de la ciudad Kaunas porque en principio éstos no estaban muy seguros respecto al sentido de su voto -a favor de Brazauskas o de Landsbergis-. Pero cuando Landsbergis ofreció la cartera de ministro de Exteriores a Saugardas, ganó los votos necesarios para ser elegido como presidente del Consejo Supremo de Lituania. Además, el propio Ozolas recuerda que él mismo planteaba

²⁴² P31: Beriozovas_Vladimiras.rtf - 31:22 [Sako žiūr?k,nei vieno skambu?i..] (67:67)

proponer su candidatura, pero que el grupo de *Sąjūdis* de Kaunas propuso a Landsbergis como vicepresidente a cambio que Ozolas no se presentara. Pero Landsbergis, que no aceptó esta alternativa, acabó por alzarse con la Presidencia, demostrando el poder del que disponía para decidir la composición de su equipo leal.²⁴³

Los testimonios recogidos en las entrevistas, a la hora de valorar el poder referente de Landsbergis, no muestran muchos indicios de estas características asociadas a su personalidad en el ejercicio del liderazgo. En cambio, a diferencia de los datos recabados sobre el ejercicio del poder legítimo, aparecen numerosas alusiones en torno a la personalidad del líder que son totalmente opuestas al poder referente. Parece pertinente reflexionar sobre ello porque, pese a que el estudio combina la estrategia inductiva y deductiva, emergió una pléyade de constructos conceptuales relacionados con la personalidad del líder que son totalmente opuestas al perfil de Algirdas Brazauskas. Tal como se puede constatar en el siguiente mapa conceptual, al analizar el perfil de Vytautas Landsbergis emergieron adjetivos de diversa índole que, tal como destacan los testimonios, fueron sumamente relevantes para el eficaz ejercicio del liderazgo del protagonista analizado, y en particular su ascendencia en el buen curso de las negociaciones dominantes.²⁴⁴

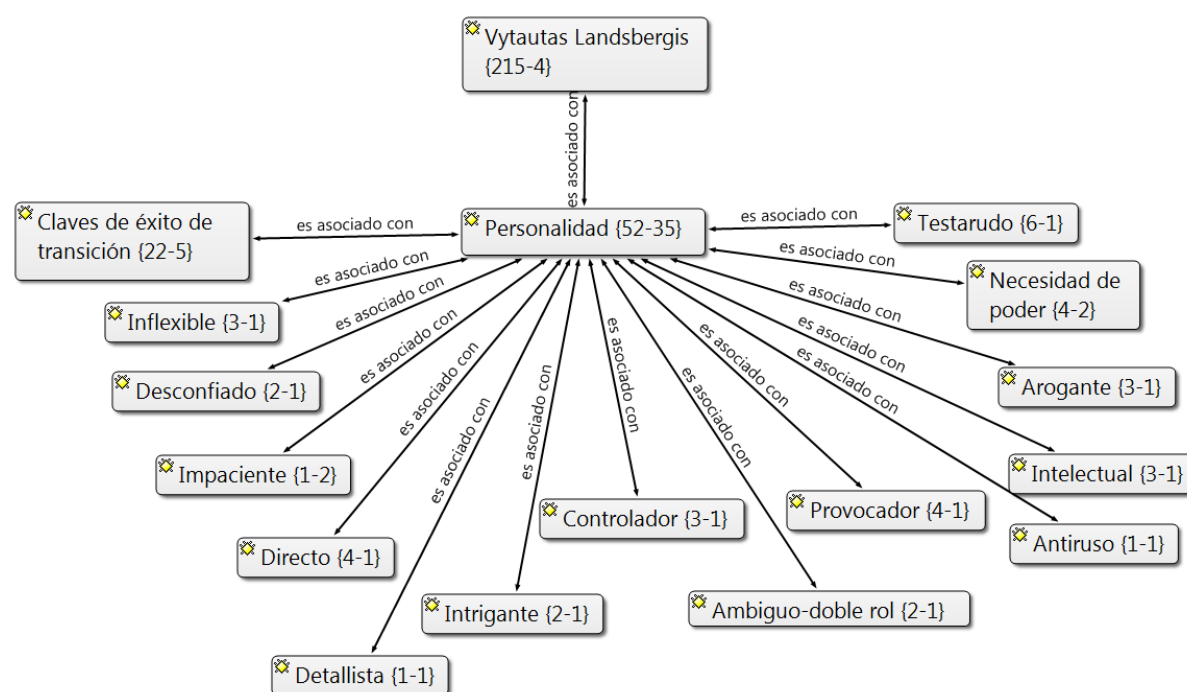


Figura 5. Personalidad de Vytautas Landsbergis según los entrevistados. Elaboración propia.

²⁴³ P52: Ozolas_Romualdas.rtf - 52:25 [Tiesa nebuvo visiškos daugumos..] (8:8)

²⁴⁴ Véase el apartado 5.2.3. del capítulo 5.

Tal como se puede contemplar en la figura encontramos un amplio catálogo de definiciones sobre su personalidad tales como: testarudo, inflexible, sin compromisos, desconfiado, crítico y tendente a mostrar su poder. Todos estos adjetivos constituyen la antítesis de los que definen el poder referente del líder político pero, en opinión de los entrevistados, son rasgos muy valiosos de la personalidad para la adecuada conducción del tránsito político hacia la democracia a través de las negociaciones dominantes.²⁴⁵ Una valoración de atributos de la personalidad que desde la óptica y la experiencia de los entrevistados responden a las circunstancias históricas de una coyuntura crítica en el proceso de cambio político.²⁴⁶

Acerca del poder de la información utilizado por Landsbergis también hemos encontrado varias evidencias empíricas en los testimonios de los entrevistados.

El mismo Vytautas Landsbergis recuerda haber utilizado este tipo de poder en más de una ocasión. Concretamente, recuerda su interés porque fuera aprobada la Ley Principal Temporal lituana. Si bien es cierto que reconoce que, no podía obligar a hacerlo, tuvo que convencer de la necesidad de promoverlo a sus colegas, con el resultado de que la Ley Principal Temporal terminara por ser aprobada.²⁴⁷ Recuerda, además, una situación en la que no le fue posible emplear este tipo de poder por falta de tiempo. En efecto, él mismo no estuvo de acuerdo con que se hicieran determinados cambios en el gobierno lituano mientras el ejército ruso permaneciera en tierras de Lituania. Pero el proyecto que contenía tales cambios fue presentado cuando Landsbergis se hallaba fuera del país en un viaje diplomático y tras su retorno ya no hubo tiempo material para convencer a nadie de la conveniencia de que no se aprobase el proyecto, pues le parecía totalmente innecesario. Con este ejemplo, Landsbergis demuestra también que no tenía todo el poder en sus manos, aunque estaba persuadido de que si hubiera dispuesto de más tiempo hubiera podido convencer a sus compañeros para que respaldaran su decisión. Aquí aparece con cierta relevancia en el proceso de toma de decisiones el factor transcurso del tiempo, especialmente por lo que hace referencia al uso del poder de información, cuya eficiente utilización depende en cierta medida del tiempo del que disponga el líder para manejarlo. En este sentido, tiene interés que

²⁴⁵ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

²⁴⁶ Véase el apartado 1.2.2. del capítulo 1.

²⁴⁷ P46: Landsbergis_Vytautas.rtf - 46:27 [Žinoma aš negalėjau to įsakyti..] (12:12)

Landsbergis desvele que hubiera podido convencer a los demás para que no se aprobara ese proyecto de haber dispuesto del tiempo necesario para lograr ese efecto.²⁴⁸

Al analizar la dimensión *control de la situación* en el perfil de Vytautas Landsbergis, nos encontramos con un capítulo clave de su personalidad en la obtención por parte del líder político de resultados eficaces.

Vytenis Andriukaitis, uno de los políticos lituanos firmantes del Acta de Restablecimiento del Estado de Lituania, describe a Landsbergis como una persona impulsiva, impaciente, muy dominante en las negociaciones, persistente y afirma que esas características personales fueron muy adecuadas en la situación caótica en la que tuvo que actuar, de modo que le ayudaron a controlar la situación. Andriukaitis reconoce que el liderazgo de Landsbergis fue totalmente diferente al de Brazauskas.²⁴⁹

En la misma línea, Bičkauskas -miembro del Consejo Supremo de la URSS- reconoce que, de alguna manera, Landsbergis supo controlar una situación que, de suyo, era muy difícil y arriesgada. Al mismo tiempo, reconoce que se vio favorecido por la circunstancia de que Lituania mantuviera un alto grado de unidad y de cohesión ideológica respecto de una cuestión esencial, la independencia. Cree, por tanto, que se dieron unas condiciones que permitieron a Landsbergis controlar la situación incluso en momentos tan delicados como aquellos a lo largo de los cuales se produjo el intento de golpe de Estado que protagonizaría el ejército ruso.²⁵⁰

Miembro activo de *Sąjūdis*, Algimantas Čekuolis destaca un momento especialmente tenso en la gestión de Landsbergis. Se trata precisamente del intento de golpe de estado ya citado, perpetrado por los rusos en Lituania que se produjo en el mes de enero de 1991, con el balance de 13 muertes de civiles y en el curso del cual Landsbergis intentó controlar la situación a través de sus discursos al pueblo, de los intentos por contactar con Gorbachov y de enviar inmediatamente mensajeros a Varsovia y a los países occidentales. Čekuolis señala que en aquellas circunstancias críticas se planteó incluso la posibilidad de visitar al Papa Juan Pablo II.²⁵¹ Estos relevantes sucesos nos permiten analizar el modo como Landsbergis abordó el mantenimiento del control de la situación, además de permitirnos observar cómo procedió a la búsqueda de una red de apoyo internacional mediante el envío de mensajeros

²⁴⁸ P46: Landsbergis_Vytautas.rtf - 46:30 [Jeigu aš būčiau buvęs prieš po..] (12:12)

²⁴⁹ P28: Andriukaitis_Vytenis.rtf - 28:69 [Vytauto Landsbergio priešingai..] (86:86)

²⁵⁰ P32: Bičkauskas_Egidijus.rtf - 32:37 [tam tikra prasme kontroliavo, ..] (111:111)

²⁵¹ P34: Čekuolis_Algimantas.rtf - 34:27 [Kalbomis, nurodymais. Pirmiausia..] (42:42)

dirigidos a informar a los países occidentales y a buscar también el apoyo de la Iglesia católica.

Acerca de la red de apoyo de Landsbergis, Andriukaitis reconoce que el líder disponía de muchos contactos, ya que a tenor de su propia trayectoria y posición política podía exhibir credenciales liberales más creíbles que las de Brazauskas.²⁵² Algimantas Čekuolis matiza al analizar el liderazgo de Landsbergis que, a causa del apoyo que le aportaba la sociedad lituana, tenía tendencia a radicalizarse.²⁵³ Evidentemente el apoyo de la sociedad es esencial para ejercer con eficacia el liderazgo, pero también influye, según cómo se manifieste, en el estilo del ejercicio del liderazgo.

El catedrático en filosofía Bronius Genzelis, que estampó su firma en la declaración de la independencia de Lituania, recuerda que todos los miembros de *Sąjūdis* estaban buscando apoyos y contactos internacionales, que trataban de entablar contacto constantemente con políticos de EEUU y con diplomáticos del norte de Europa, a quienes les transmitían que su objetivo principal era restaurar la independencia de Lituania porque sabían que un Estado solo puede funcionar bien si es reconocido por otros Estados.²⁵⁴ En este sentido, cabe destacar la relación constante que mantenía Vytautas Landsbergis con el diplomático Statys Lazoraitis que se encontraba en EEUU.

El mismo líder analizado subraya que para el ejercicio del liderazgo lo más importante es la red de apoyo que la sociedad puede proporcionar. Una red que puede conseguirse de diferentes maneras.²⁵⁵ El Movimiento *Sąjūdis*, según Landsbergis, demostró la eficacia del liderazgo basado en las ideas, en el mantenimiento de la iniciativa y en la elección del buen momento. Además, dejó claro que disponer de un gran apoyo por parte de la sociedad proporciona más poder que el que podría conceder la disponibilidad de tanques y de elementos dispuestos a la práctica indiscriminada de la violencia.

Por su parte, la que fuera ministra del Gobierno Lituano, Kazimiera Prunskienė, asegura que en aquellos días ella también viajaba para contribuir a la creación de una red de apoyo internacional y manifiesta sus logros ya que tuvo conversaciones con Bush en EEUU, con Thatcher en Gran Bretaña y Kohl en Alemania. Pero luego, Landsbergis y su equipo hicieron todo lo posible por congelar su iniciativa porque, en palabras de Prunskienė, el

²⁵² P28: Andriukaitis_Vytenis.rtf - 28:15 [jis tur?jo kontakt?, žodžiu la..] (11:11)

²⁵³ P34: Čekuolis_Algimantas.rtf - 34:30 [ia tai jau Landsbergio prad?j..] (50:50)

²⁵⁴ P43: Landsbergis_2009-07-20_Idejos_ir_lyderyste-Madrid.rtf - 43:7 [S?j?džio jud?jimas ?rod?, koki..] (26:26)

²⁵⁵ P43: Landsbergis_2009-07-20_Idejos_ir_lyderyste-Madrid.rtf - 43:7 [S?j?džio jud?jimas ?rod?, koki..] (26:26)

protagonista quería ser él y no soportaba que ningún otro, ella misma (Prunskiene) por ejemplo, pudiera quitárselo.²⁵⁶

Tras la descripción y análisis de los tipos de poder ejercidos por Vytautas Landsbergis se puede concluir, como en el caso anterior y al albur de los testimonios recogidos, que éste solía recurrir a un ejercer distintos tipos de poder. A partir del año 1990 Vytautas Landsbergis alcanzó el máximo poder en Lituania como presidente del Consejo. En el ejercicio del poder legítimo, si bien es cierto que no se han encontrado alusiones explícitas en los testimonios, si se puede observar y constatar su uso de modo general puesto que el dirigente fue elegido democráticamente y, este es ciertamente, uno de las principales elementos que demuestran la legitimidad del líder político. Además al no haber sido cuestionada la legitimidad del dirigente en las entrevistas realizadas en el curso de esta investigación, se puede inferir que se sobreentiende que tenían interiorizada y asumida su legitimidad.

En el ejercicio del poder coercitivo se ha registrado una evidencia empírica importante respecto al líder Brazauskas localizada a finales de la transición política lituana. Estadísticamente puede ser poco ilustrativo para llegar a conclusiones sólidas respecto a su recurrencia y uso, pero es importante tenerla en consideración en el marco de la investigación.

El poder de recompensa es otro tipo de poder al que se recurre para captar los votos suficientes de su propio entorno con el fin de alcanzar el apoyo necesario para ser elegido Presidente del Consejo Supremo.

Acerca del poder referente no se han encontrado evidencias empíricas al respecto, aunque sí se ha podido observar la emergencia de ciertos rasgos de personalidad que, según los testimonios, le ayudaron a negociar de manera dominante y conseguir los objetivos previstos.

Por su lado, el poder de información aunque si trató de utilizarlo las limitaciones de tiempo, según el mismo líder, le impedirían ejercerlo hacia su entorno con el fin de que la Ley Principal Temporal lituana fuera aprobada.

Asimismo, en el análisis aflora la importancia del control de la situación y su conexión con la personalidad del líder destacando ciertos rasgos de personalidad como: la impulsividad, la impaciencia, el dominio y la persistencia, por un lado; y la cohesión ideológica respecto a la independencia, por el otro. La correlación no prevista en el estudio,

²⁵⁶ P55: Prunskiene_Issukis drakonui.rtf - 55:9 [Pokabis Vašington su JAV prez..] (38:38)

gracias al uso de la estrategia inductiva, parecen demostrar la importancia de estas dos dimensiones en el estudio y su influencia en el control de la situación.

Por último, la red de apoyo es otro elemento a tener en consideración tal como se desprende de los testimonios recogidos, al revelar los esfuerzos dedicados por Landsbergis y su entorno, dirigiéndose a países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y a la más alta responsabilidad de la Iglesia católica, el papa Juan Pablo II, para recabar su apoyo frente a la agresión rusa. La extraversion de la red de apoyo vierte pinceladas sobre la relevancia de la dimensión internacional en los procesos de transición a la democracia, especialmente influyentes en la oleada de cambios que en Europa del Este devendrían desde finales de la década de los ochenta.

5.1.3. Comparación entre los tipos de poder de los líderes lituanos

Después de describir cada líder político lituano por separado, parece conveniente realizar ahora una breve comparación entre ellos. Visualizando los tipos de poder en un mapa conceptual conjunto (véase: Figura 6) aparece que el poder de información tiene máxima fundamentación, seguido después por el poder legítimo y el poder de recompensa.²⁵⁷

²⁵⁷ Véase el capítulo 4 donde encontrará la explicación sobre cómo interpretar esta matriz cualitativa.

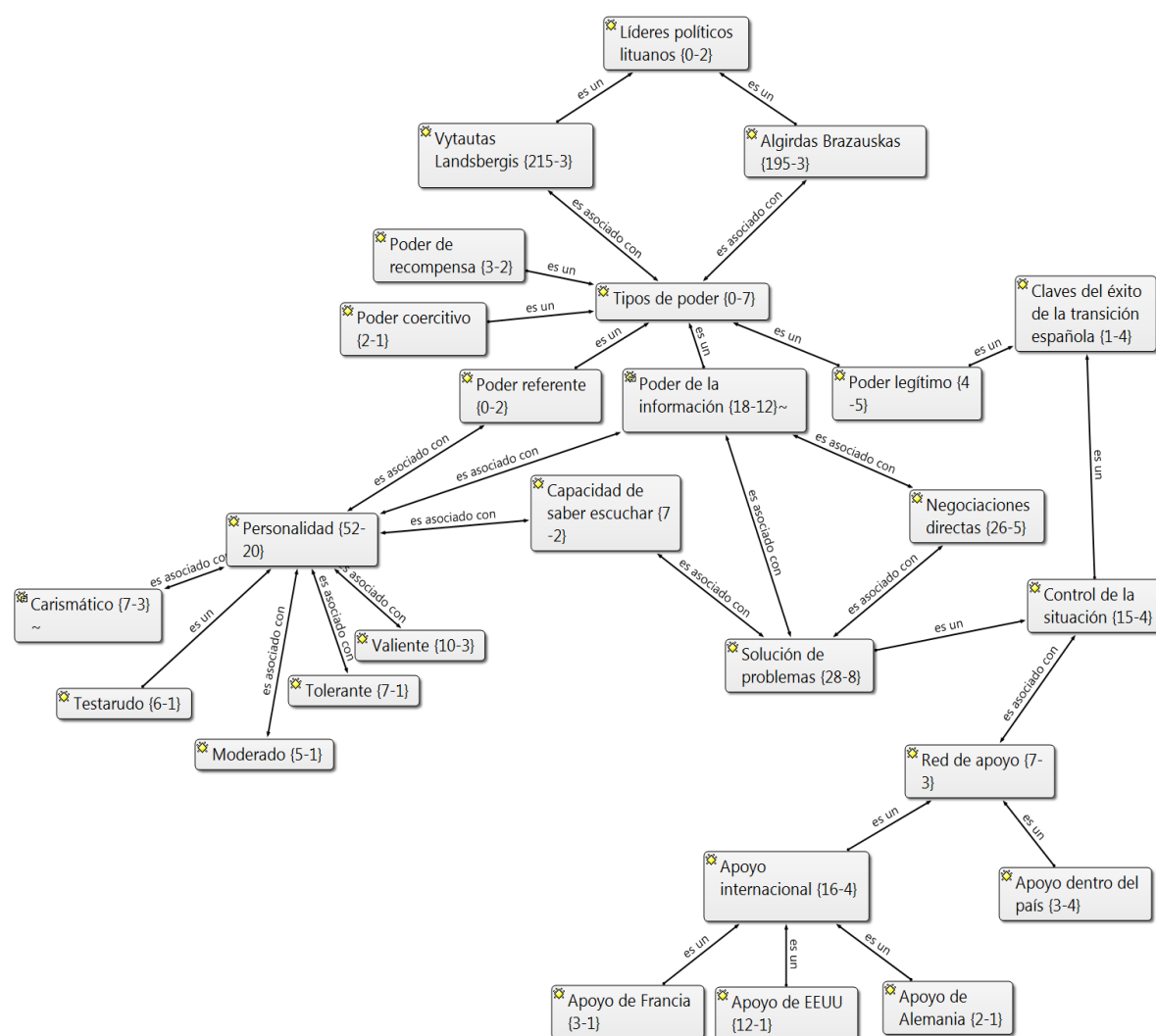


Figura 6. Tipos de poder empleados por los líderes lituanos. Elaboración propia.

Tal como se ha podido constatar al analizar a los líderes por separado el mérito de haber utilizado el poder de la información es un atributo más característico de Algirdas Brazauskas que de Landsbergis, aunque en su testimonio este último insista en que también lo utilizaba. Lo cierto es que este escenario ofrece menos evidencias empíricas al respecto que las que nos aportan los distintos testimonios de los que disponemos en relación con Brazauskas. En torno al poder legítimo ambos perfiles presentan pocas alusiones explícitas pero esta ausencia misma muestra que los participantes tenían interiorizados y aceptados sus roles políticos durante la transición hacia la democracia. Así que podemos concluir que ambos líderes supieron hacer uso de la autoridad formal de la que fueron investidos. Más aún, al hablar sobre las claves del éxito de la transición lituana, sin referirse específicamente

a cualquiera de estos líderes, los testimonios directos reconocen que la clave de su éxito radicó en el uso del poder legítimo. Asimismo emergió una variable no prevista respecto a la importancia de la personalidad. Concretamente en el caso de Brazauskas, su personalidad le fue especialmente útil tanto para controlar la situación como para disponer de una amplia red de apoyo. Brazauskas controlaba la situación desde una personalidad carismática, valiente, moderada, mientras que Landsbergis lo hacía desde su personalidad vehemente y controladora. No obstante, ambos perfiles personales, según los entrevistados, fueron muy importantes para controlar la situación demostrando que ciertas características personales son funcionales según determinadas situaciones. Además, se ha podido constatar que Brazauskas utilizaba con frecuencia el poder referente, ya que los testimonios directos de los entrevistados le definen con frecuencia como muy carismático.

Los dos dirigentes, según los datos recabados, recurrieron al poder de recompensa durante la transición. En algunos casos para conseguir la red de apoyo, por ejemplo, la captación de votos. En el caso de Brazauskas la red de apoyo era más bien de nivel interno, constituida en la misma sociedad lituana, mientras que en el caso de Landsbergis, quién dispuso también de una importante red de apoyo en la sociedad lituana, la orientó hacia el ámbito internacional, dirigiéndose a los principales líderes de Europa y EEUU.

Al realizar la coocurrencia entre los constructos conceptuales de la dimensión de poder, con el objetivo de comparar ambos líderes, se ha podido constatar que dos dimensiones de estudio tales como el control de la situación y el poder de la información fueron ejercidos con mayor frecuencia por Algirdas Brazauskas que por Vytautas Landsbergis, mientras que la red de apoyo adquiere una mayor notoriedad al analizar el perfil de Landsbergis.

Para concluir podemos afirmar que los dos líderes gestionaron un conjunto amplio de los tipos de poder recogidos en la taxonomía sobre la que se ha basado nuestro estudio y han demostrado que la personalidad tiene una conexión muy importante con el poder referente y con el control de la situación.

5.1.4. El poder de Adolfo Suárez

Antes de describir los tipos de poder utilizados por Adolfo Suárez consideramos indispensable describir las funciones que tuvo que asumir Adolfo Suárez como presidente de

su primer gobierno en julio de 1976. La revisión de los textos históricos nos indica que las funciones que debía asumir estaban escasamente definidas. La función del Presidente de Gobierno había sido definida por una de las Leyes Fundamentales del régimen de Franco, la Ley Orgánica del Estado de 1967, concretamente en su artículo 14. En éste se precisa que al Presidente del Gobierno le correspondía representar al Gobierno de la Nación, dirigir la política general y asegurar la coordinación de todos los órganos de Gobierno y de la Administración y que el Presidente del Gobierno, en nombre del Jefe del Estado, ejercía la Jefatura Nacional del Movimiento, asistido por el Consejo Nacional y el Secretario General. Probablemente la escasa delimitación con la que se concretaban las competencias del cargo obedecía al propósito de facilitar la máxima intervención del dictador. Consideramos que esta definición de las funciones del Presidente del Gobierno fue muy útil para Adolfo Suárez, porque le permitió disponer de más libertad y la posibilidad de influir en mayor medida en el cambio político hacia la democracia.

En el momento en que accede a la presidencia del Gobierno, los testimonios recogidos nos indican que Adolfo Suárez percibe un tipo de poder legítimo en el trato con los militares que no tiene correlación con el que percibe que ejerce hacia la oposición y los reformistas.²⁵⁸ En este sentido, uno de los actores políticos más cercanos a Adolfo Suárez durante la transición, Alfonso Osorio, relata, en la entrevista que concedió para este estudio, una anécdota que expresa cómo ejercía Suárez el poder legítimo del que disponía como Presidente del Gobierno. Osorio recuerda que un día, en el que estaba a punto de salir de viaje, recibió una llamada de Jaime Ballesteros que le explicó que había sido detenida la cúpula del Partido Comunista en Vallecas. Osorio contactó enseguida con Suárez e “inmediatamente se les puso en libertad”.²⁵⁹ Esta anécdota refleja el poder legítimo que ejercía Suárez frente a los actores del viejo régimen y el grado de obediencia con la que éstos acataron el poder legítimo del Presidente del Gobierno que, con una sola llamada telefónica, consiguió que se liberara a los líderes comunistas.²⁶⁰ De este modo, Suárez mantenía también el control de la situación.

Encontramos pocas evidencias empíricas en los testimonios de opositores al franquismo respecto al poder legítimo de Adolfo Suárez, más bien al contrario. Las

²⁵⁸ Tal como hemos descrito en el apartado 3.1. del capítulo 3, el poder legítimo se refiere a la posición de un actor político en la estructura formal de la autoridad, por cuya posición los otros reconocen legitimación para que ejerza el poder.

²⁵⁹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:16

²⁶⁰ Probablemente habrán otras muchos órdenes que no se cumplieron tan fácilmente pero los testimonios de esto estudio no lo desvelaron.

entrevistas a los entonces líderes de la oposición sugieren el término de poder “ilegítimo”. Incluso en los sectores conservadores los primeros momentos de Suárez supusieron, además de una sorpresa, a pesar de que su nombre “sonaba” para el cargo, la consideración de que su elección fue un “error, inmenso error.”²⁶¹

Para Blas Piñar, procurador franquista que se opuso frontalmente a la Ley para la Reforma Política, la decisión de Juan Carlos I de elegir a Adolfo Suárez como presidente del Gobierno fue muy acertada porque facilitaba la legitimación del poder de Suárez. El acierto lo atribuye a la circunstancia de que los militares confiarían en que una persona que acababa de dejar el cargo de Secretario General del Movimiento -inmediato responsable del mismo después de Franco-, para asumir la responsabilidad de la Presidencia del Gobierno. Los militares estarían persuadidos de que seguiría la visión del caudillo y eso fomentaría la obediencia a las directrices de Adolfo Suárez, las cuales emanarían de su poder legítimo.²⁶²

El presidente de la agencia de información oficial EFE entre 1976 y 1983, Luis María Ansón considera que el inicio de la pérdida de autoridad del poder legítimo²⁶³ de Adolfo Suárez estuvo relacionado con los problemas de descontrol que generaron las acciones terroristas, especialmente con los atentados que se produjeron a lo largo de la transición política española.²⁶⁴ Tenemos nuestras dudas acerca si ésta fue la verdadera causa de la pérdida progresiva de poder legítimo que experimentó Suárez, porque la virulencia del terrorismo de ETA ya se había puesto de manifiesto desde 1973, año en el que se produjo el asesinato de Carrero Blanco. Es muy probable que estos atentados hicieran la situación más tensa, pero no parece que fuera ésta la única causa que desencadenó la pérdida de autoridad de Suárez en su propio partido.

El resto de los entrevistados reconoce que Adolfo Suárez padecía fuertes discrepancias en su propio partido, la UCD, un partido creado para llevar a cabo el proceso de transición y que estaba formado por una gran diversidad de personalidades e incluso de orientaciones ideológicas. Por otro lado, la promesa a los militares de que no se iba a legalizar al PCE acabó con la percepción de legitimidad del poder que pudieran haber tenido unos actores del viejo régimen tan relevantes como los militares de alta graduación que formaban la cúpula de las fuerzas armadas.

²⁶¹ Estas son unas palabras de Franco que retoma Ricardo de la Cierva en un famoso artículo de 1976 para referirse a esta designación.

²⁶² P 3: Blas_Pinar.rtf - 3:5

²⁶³ Las nociones de autoridad y poder legítimo se tratan con más detalle en el apartado 3.1.2 del capítulo 3.

²⁶⁴ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:38

La opinión de Ansón acerca del momento en que declina la autoridad de Suárez demuestra, *sensu contrario*, que, en algún momento, esa autoridad dispuso de un reconocimiento generalizado a pesar de que, al comienzo de la transición, en julio de 1976, algunos medios de comunicación influyentes transmitieron que el nombramiento de Suárez por parte del Rey había sido un grave error. Ansón relaciona la pérdida de autoridad de Suárez con una cierta incapacidad para controlar la situación. Según su testimonio, el poder legítimo de Suárez exigía el control de la situación.

Las evidencias empíricas no han dado lugar a menciones explícitas sobre el poder coercitivo en la figura de Adolfo Suárez, pero si ilustran el ejercicio del poder de recompensa. En este sentido, pueden destacarse dos momentos entre las experiencias relatadas por los entrevistados.

Al referirse a la forma en la que se había ido convenciendo a cada uno de los procuradores en Cortes para que votaran a favor de la Ley para la Reforma Política, Alfonso Osorio cuenta²⁶⁵ que hubo unos 20 procuradores, sindicalistas, que se manifestaron irreductiblemente contrarios a dicha Ley. Pues bien, parece que, en relación con estos procuradores, el ministro de la Gobernación, Martín Villa, colaboró en la programación de un viaje que coincidió con el debate en las Cortes del proyecto de Ley para la Reforma Política (LRP).²⁶⁶ En realidad, se trataba de un viaje a la ciudad de Panamá en la que se celebraba un Congreso sobre cuestiones relacionadas con la Seguridad Social en América Latina. Ese gesto muestra el uso que se pudo dar entonces al poder de recompensa. Es probable que muchos de estos viajeros agradecieran que se les proporcionara una ocasión razonable de no tener que comprometerse con una decisión negativa frente a la ley que hubiera disgustado sin duda al poder en presencia. También es probable que los sindicalistas lo percibieran como un obsequio del Gobierno en contrapartida a una decisión que restaba indudablemente votos efectivos y expresados a las posiciones negativas a la Ley. Por otra parte, también ilustra un gesto del poder de recompensa de Adolfo Suárez, porque seguramente esta medida se tomó con el conocimiento del Presidente, pues Martín Villa era “una de sus manos derechas”.

La siguiente experiencia es la de quien fuera Vicepresidente Tercero del Gobierno y ministro de Trabajo en el último gobierno de Franco presidido por Arias Navarro, Fernando Suárez, quien comenta que al día siguiente de haber concluido el debate sobre la Ley para la Reforma Política -debate en el que él había formado parte de la ponencia que la defendió-

²⁶⁵ Alfonso Osorio pensaba que en la entrevista mantenida con Martín Villa éste lo habría revelado, lo que no fue así.

²⁶⁶ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:11

Adolfo Suárez le envió un regalo, un gran ramo de flores a su mujer. En la tarjeta se podía leer: “Estarás orgullosa de tu marido. Adolfo Suárez. Presidente del Gobierno”.²⁶⁷ Este envío representa un gesto del poder de recompensa simbólico usado por Adolfo Suárez en relación con Fernando Suárez a través de su esposa.

A la hora de analizar el poder referente utilizado por Suárez a través de las concurrencias en este estudio afloraron constructos relacionados con la personalidad del líder. Tal como se ha expuesto en el apartado 3.1. del capítulo 3, este tipo de poder está basado en las habilidades personales del dirigente político, y en concreto la transmisión de valores tales como la lealtad, el respeto al otro, la responsabilidad, la honestidad y la carisma. En caso de Adolfo Suárez, se constata una estrecha relación entre la personalidad del líder y la seducción, el encanto, la audacia, el carisma, la capacidad de conquistar y la simpatía (véase la Figura 7).

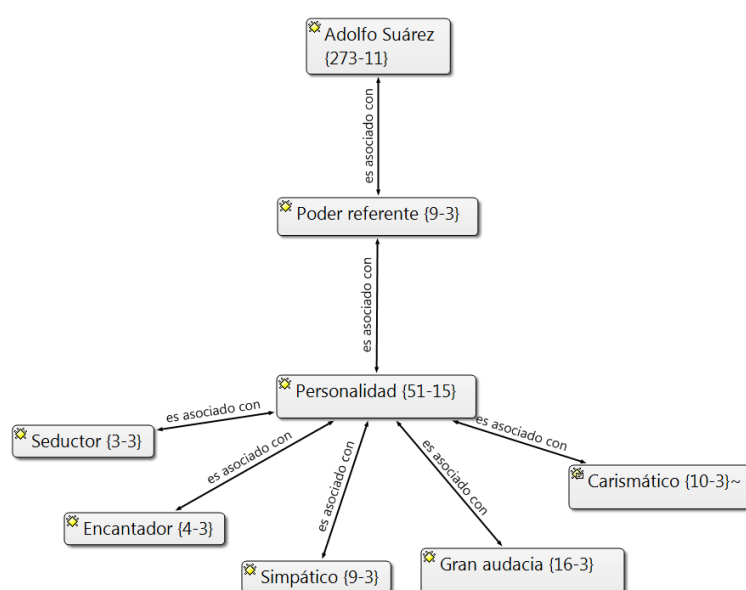


Figura 7. Esquema de poder referente de Adolfo Suárez y su relación con la personalidad del dirigente político. Elaboración propia.

A la hora de describir a Suárez, la mayoría de los entrevistados le define como una persona agradable o simpática. Fernando Suárez destaca de la personalidad del Presidente el mérito de su gran audacia, de su simpatía, de su encanto, así como la capacidad de seducción que demostró poseer respecto del líder comunista Santiago Carrillo.²⁶⁸ Esta descripción pone

²⁶⁷ P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:25

²⁶⁸ P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:17

de manifiesto su reconocimiento del poder referente de Suárez, entendido²⁶⁹ como lealtad y admiración hacia el dirigente político. Evidentemente, la descripción de Fernando Suárez es el reflejo de una gran admiración. El encanto y la seducción también forman parte del concepto de liderazgo carismático.²⁷⁰

En esta misma línea Landelino Lavilla describe a Adolfo Suárez destacando su capacidad de seducción y su gran atractivo personal.²⁷¹

Luis María Ansón precisa otra característica del presidente: su gran carisma político.²⁷²

El mismo líder del Partido Comunista español, Santiago Carrillo, quién, según el Presidente del Gobierno, le *dejó tantas noches sin sueño*, define a Suárez como un auténtico seductor muy capacitado para el trato personal.²⁷³ Esta misma cualidad la destacan otros entrevistados, entre los que destaca un alto cargo de UCD.²⁷⁴

Para concluir la descripción del poder referente de Adolfo Suárez, se puede destacar la experiencia vivida por Jorge Dezcallar:²⁷⁵

(...) siendo muy joven recibí a Adolfo Suárez en el aeropuerto Kennedy, en Nueva York. Llegó a las dos de la mañana, recién nombrado, en el año 1976 ó 1977. Recuerdo que yo era el más pequeño, el último de la fila, y a las dos de la mañana cuando llegó y me saluda con tanto entusiasmo que yo tuve la impresión de que iba a Nueva York sólo a verme! Este era el carisma de Adolfo Suárez.

Esta descripción tan vívida expone perfectamente el poder referente manifestado por el Presidente ante el entonces joven diplomático Jorge Dezcallar. Una anécdota relatada por Miguel Ángel Aguilar en el curso internacional sobre las transiciones española y lituana realizado en el Escorial en 2009 pincela muy bien esta sensibilidad en el ejercicio del poder. El periodista comentaba que cuando la gente salía del despacho de José María de Areilza, decía algo así como: “que hombre tan listo es este señor”, mientras que cuando salían del de

²⁶⁹ Véase French y Raven (1965).

²⁷⁰ Véase Conger (1989) y Bass y Avolio (1994).

²⁷¹ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:22

²⁷² P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:34.

Véase el apartado 2.2.4 sobre modelos eclécticos donde se trata el carisma del Capítulo 2 y Weber (2002) y Bass y Avolio (1994).

²⁷³ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:15

²⁷⁴ P25: Un alto cargo de UCD.rtf - 25:6

²⁷⁵ P26: Jorge_Dezcallar.rtf - 26:13

Suárez, pensaban “qué tío tan listo soy yo. ”

Al analizar el poder de la información de Adolfo Suárez encontramos abundantes referencias directas e indirectas en las entrevistas, contamos en total de quince evidencias empíricas acerca de este tipo de poder (véase Figura 8).

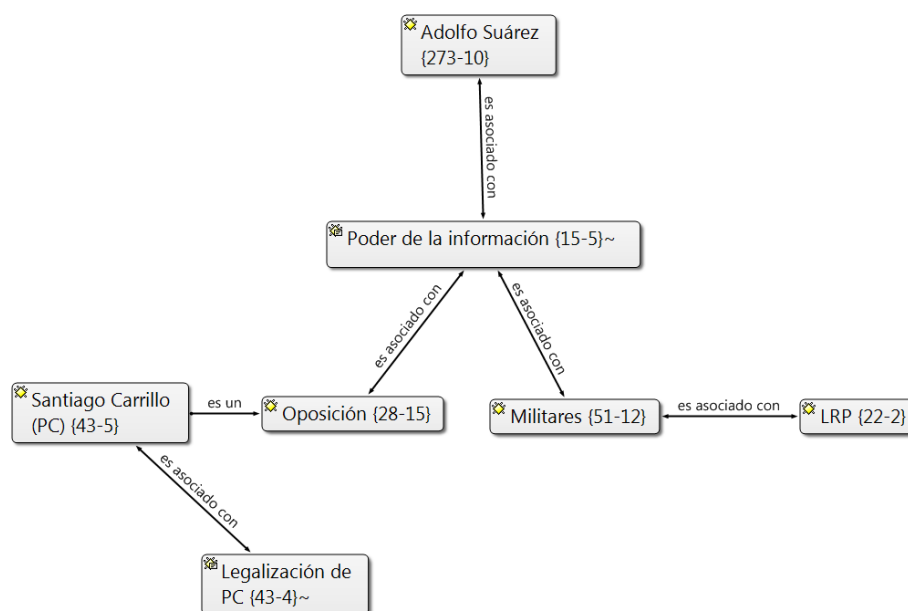


Figura 8. Esquema del poder de la información de Adolfo Suárez durante el periodo de transición, según los entrevistados. Elaboración propia.

También se observa en este esquema que, en relación con el poder de la información ejercido por Adolfo Suárez con los militares, asurge la correlación con la L.R.P., mientras que con la oposición, aparecen Santiago Carrillo y el asunto de la legalización de PCE. Esto sugiere que en estos dos sucesos Adolfo Suárez tendió a gestionar el tipo de poder de la información a través de la administración de la información para modificar la opinión de los actores políticos tanto del viejo régimen como de la oposición.

Alfonso Osorio nos ofrece una descripción muy precisa de la capacidad de Suárez para persuadir usando argumentos de diverso tipo de información. En el análisis de las entrevistas no encontramos ejemplos explícitos de la administración de la información como ocultando, distorsionando, modificando o generando información para distraer. Por ejemplo, a pesar de sus discrepancias, que acabarían por provocar el apartamiento de Osorio de la política, reconoce lo siguiente: “Adolfo, que tenía un enorme poder de convicción, explicó

muy bien a los españoles lo que quería hacer y cómo lo iba a hacer”.²⁷⁶ Este comentario nos indica que el poder de convicción está estrechamente vinculado con la información que Suárez proporcionaba sobre lo que esperaba hacer y la forma en que pretendía hacerlo. Esto subraya la importancia de la *visión*, una de las dimensiones del liderazgo político que se han tenido en cuenta a la hora de analizar y describir el perfil psicosocial del liderazgo durante el periodo de transición hacia la democracia a la que volveremos más adelante.²⁷⁷ A partir del concepto de *poder de la información* de Raven (2004), que se centra en la persuasión fundada en las razones y en la argumentación lógica, quisiéramos destacar la relevancia de la visión para conseguir persuadir con más eficacia.²⁷⁸ Osorio confirma esta propuesta al cruzar la dimensión de la visión con el poder de la información.

Asimismo Osorio desvela que para que la Ley para la Reforma Política saliera adelante, el mismo Presidente del Gobierno, Adolfo Suárez, y sus ministros más cercanos - Rodolfo Martín Villa y el mismo entrevistado-, utilizaban sus capacidades para convencer a cada uno de los procuradores.²⁷⁹ Osorio explica que las personas se repartían los contactos según el grado de relación que mantenían con ellos. Esto resalta la relevancia de la dimensión de la comunicación relacional en el poder de la información. Era posible influir con más facilidad y eficacia en la decisión de los procuradores, cualesquiera que fueran sus orígenes o su vía de acceso a esa condición, si se tenía con ellos una negociación basada en la información.

En la misma entrevista el ex ministro de la Presidencia manifiesta que para convencer a los procuradores a fin de que votaran a favor de la LRP se recurría al poder de información. La adecuada explicación de las razones que lo aconsejaban y la situación de la Europa Occidental era lo suficientemente convincente para convencer razonablemente a cada uno de ellos de la conveniencia de votar sí. Sin embargo, este tipo de poder no funcionó con algunas personas,²⁸⁰ unas 70: 59 votos negativos y 13 abstenciones, sobre un total de 497 procuradores presentes, lo que significó también 425 votos a favor. Para Osorio el equipo de Suárez, incluido él mismo, recurrió a otros tipos de poder sin especificar cuáles -“cada uno utilizó sus métodos de convencer”-. Con aquellos con los que no funcionó el ejercicio de tipo

²⁷⁶ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:59

²⁷⁷ Acerca de la dimensión de visión el marco teórico véase el apartado 3.4. del capítulo 3 y el apartado 5.4. del capítulo de los resultados.

²⁷⁸ Véase el apartado 3.1.2 del capítulo 3 acerca de poder informacional y relevancia de visión en ese tipo de poder.

²⁷⁹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:9

²⁸⁰ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:10

de poder de la información se empleó otro, por ejemplo, el poder de recompensa, tal como demuestra el mencionado viaje del grupo de procuradores que se oponían a la aprobación de la LRP.

Los entrevistados han destacado en Suárez, en mayor proporción, el ejercicio de otros tipos de poder en su relación con la oposición al Régimen durante la transición, caso del poder de la información, como así lo ponen de manifiesto algunas de las fuentes consultadas.

En el uso del poder de la información hacia la oposición por parte de Adolfo Suárez, Osorio comenta que desde el comienzo del proceso de legalización del PCE fue necesaria una negociación bilateral. Aunque los contactos se iniciaron a través de otras personas, como José Mario Armero, entre otros, porque Carrillo estaba fuera de España. A éstos se les hacía llegar la información más importante: la constituida por la visión del Presidente del Gobierno respecto del establecimiento de la democracia en España.²⁸¹ Se trata del uso de poder de la información ya que el líder comunista recibía los mensajes informativos, junto con la dimensión *visión* que transmitía un claro interés en democratizar el país.

Probablemente el ejercicio del poder de la información, aunque fuera a través de otras personas leales, permitió al presidente tener un mayor grado de control sobre la situación de la oposición, especialmente sobre el líder del PCE.

Los comentarios de Fernando Suárez concuerdan con la impresión de Alfonso Osorio. Así con el fin de que se votara favorablemente a la LRP, los miembros del Gobierno se comunicaron con todos los procuradores, dando razones acerca de por qué el cambio era necesario -poder de la información- y que la LRP era imprescindible para realizarlo.²⁸²

Blas Piñar reconoce el poder de la información de Adolfo Suárez sobre los militares ejercido con el fin de que aceptaran la legalización del PCE. Por sus comentarios, se entiende que el Presidente Suárez consiguió convencer a los militares en una histórica reunión celebrada con ellos.²⁸³ Sin embargo, según confirman el resto de los entrevistados -Alfonso Osorio y Sabino Fernández Campo, entre otros-, en aquella reunión lo que realmente prometió Suárez fue lo contrario: que no legalizaría el PCE.

La información que nos consta es que los militares no sabían que el PCE iba a ser legalizado y que para ellos fue una auténtica sorpresa la decisión de legalizarlo el sábado Santo de 1977. A pesar de ser contrarios a esta idea, la aceptaron, obedeciendo al poder legítimo de Suárez.

²⁸¹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:12

²⁸² P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:16

²⁸³ P 3: Blas_Pinar.rtf - 3:4

En este punto cabe preguntarse a qué hace referencia Blas Piñar cuando se refiere a este asunto. Podría estar aludiendo a la reunión de Suárez con la cúpula de los militares que se produjo en septiembre de 1976 o tal vez se refiera a que los militares, una vez enterados de la legalización del PCE, tuvieron que enfrentarse a esta decisión. Probablemente Blas Piñar relaciona la tenue reacción de los militares -exceptuando la dimisión del Ministro de Marina-, con la persuasión desplegada cerca de ellos para que no actuaran una vez el PCE hubiera sido legalizado.

A este respecto, resulta especialmente relevante la cita del Secretario General de la Casa Real, Sabino Fernández Campo, en la que profundiza acerca de la reunión propuesta por él mismo al ministro Andrés Reguera con el fin de que Adolfo Suárez se reuniera con las altas autoridades militares. La consecuencia de tal sugerencia fue la reunión entre Suárez y la cúpula militar en septiembre de 1976.

Perteneciente él mismo a las Fuerzas Armadas, Fernández Campo reconoce que los militares acudieron un poco forzados a la reunión con Suárez. Sin embargo, después de la reunión, según el entrevistado, todos salieron satisfechos de que se les hubiera consultado. El cambio de actitud de los principales militares, antes y después de la reunión, es indicativo del éxito de la capacidad de persuasión de Suárez porque los militares cambiaron su actitud radicalmente. El Presidente sabía que para los militares era muy importante que se contara con ellos. El poder de la información persuasiva, ejercido con tanta destreza por Suárez en la reunión citada, constituye una dimensión que se relaciona con la estrategia de negociación del tipo “solución de problemas”.²⁸⁴ En ese encuentro Suárez tendió a mostrarse frágil, pidiendo colaboración y ayuda para llevar a cabo el cambio de régimen.²⁸⁵

Fernández Campo considera que en aquella reunión Suárez se comprometió a no legalizar el Partido Comunista. Osorio comparte esta opinión y asegura que Suárez se emocionó incluso en aquella reunión de la que obtuvo tan buen resultado.

Landelino Lavilla, a la sazón ministro de Justicia de aquel periodo, considera que Suárez pudo expresar que en las circunstancias de entonces no se legalizaría el PCE, pero pudo suceder que los allí presentes no prestaran atención al condicionante marcado por la expresión *en las circunstancias* de entonces. Una de las personas más próximas al presidente, Martín Villa, tiene una opinión diferente: para él, Suárez no era un hombre débil, seguramente no dijo tal cosa, pero probablemente los militares creyeron que habían

²⁸⁴ Acerca de las estrategias de negociación de los líderes políticos véase el apartado 3.3 del capítulo 3.

²⁸⁵ Véase el apartado 5.3.1.1 del capítulo 5 sobre la estrategia de negociación de Suárez con los militares.

escuchado lo que querían escuchar.²⁸⁶

Sabino Fernández Campo, por su parte, valora muy negativamente la decisión de Suárez de legalizar el PCE sin contar con los militares y declara que no supo aprovechar sus capacidades negociadoras y su poder de la información. Le hubiera bastado explicar que se hallaba obligado a manejar la situación y que la mejor forma de controlar a los miembros del PCE consistía precisamente en la legalización del partido. Esto habría bastado para conseguir que aceptaran la legalización.²⁸⁷ Es probable que Fernández Campo esté en lo cierto, habida cuenta del cambio positivo que se pudo observar en la actitud de los militares después de su primera reunión con Suárez. Es razonable considerar que el ejercicio del poder de la información funcionó para que aceptaran la legalización del PCE. Los militares necesitaban sentir que se contaba con ellos y por esta razón la decisión final de legalizar al PCE sin ser informados en aquel mismo momento fue percibida por su parte como un gesto de desprecio. Si Suárez hubiera empleado el poder de la información con los militares, intentando persuadirles con argumentos basados en el control de la oposición probablemente lo habría conseguido.

Tal y como resulta posible observar al analizar los tipos de poder ejercidos por Adolfo Suárez, el control de la situación está íntimamente ligado con el ejercicio del poder. Una de las manifestaciones del control de la situación más explícitas es posible identificarla en los esfuerzos del equipo de Gobierno, incluyendo al propio Presidente, por persuadir a los militares para que votaran favorablemente la Ley para la Reforma Política. La estrategia utilizada por el Gobierno fue el reparto de la lista de personas a quien cada uno de sus miembros debía convencer, de acuerdo con el relato de Alfonso Osorio²⁸⁸. Esta estrategia constituye una muestra de los intentos de control de la situación desplegados a favor de los planes del Gobierno.²⁸⁹

El ministro de Justicia Landelino Lavilla también reconoce que el Gobierno tenía controlados a casi todos los militares, entre los que se contaba el ministro de Marina que dimitió inmediatamente después de conocer la decisión de legalizar el PCE. Lavilla considera que la figura de Gutiérrez Mellado fue fundamental para controlar a los militares porque sabía cómo tratarlos.²⁹⁰ Algunos de los entrevistados nos informan de que Gutiérrez Mellado

²⁸⁶ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:5

²⁸⁷ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:9

²⁸⁸ Véase acerca de poder informacional y persuasivo de Adolfo Suárez.

²⁸⁹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:9

²⁹⁰ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:45

estaba encargado de informar personalmente a todos los militares sobre la decisión que se iba a tomar, incluyendo al ministro de Marina. No obstante, no lo hizo por razones que desconocemos y, según los mismos entrevistados, esto generó cierto descontrol que acabó con la dimisión del ministro de Marina. En relación con el control de los militares, el que fuera ministro de Asuntos Exteriores, Marcelino Oreja Aguirre, subraya la importancia de la experiencia previa de Suárez en el Movimiento, su conocimiento de los *entresijos del Régimen*,²⁹¹ como consecuencia de haber formado parte de ellos como Secretario General del Movimiento, lo que le hizo más fácil el control de posibles rebeliones.

Acerca de la red de apoyo de Adolfo Suárez de nuestro análisis puede deducirse que el Presidente del Gobierno dispuso de más apoyo dentro del Gobierno y del país, mientras que Juan Carlos I cuidaba más la red de apoyo internacional.

El periodista José Oneto afirma que gran parte de los accionistas de la revista *Cambio 16*, incluyendo al mismo presidente de la misma, brindaron su apoyo al Gobierno de la UCD. El presidente de la revista, Luis González, llegó a ser ministro de Educación de Suárez.²⁹² Tal vez lo fuera como consecuencia del uso del poder de recompensa por parte del Presidente del Gobierno. El apoyo brindado por *Cambio 16* a Suárez para combatir a la extrema derecha fue muy importante, porque en el Gobierno, en palabras de Oneto,²⁹³ “necesitaban el apoyo de los medios informativos de la opinión pública”.

Una de las muestras de este apoyo fueron los avisos previos a la publicación de noticias sobre ETA. Oneto reconoce que se procedía así por cuestiones de seguridad y que se cuidaba que esta información no perjudicara a las operaciones policiales.²⁹⁴ Una cuestión muy sensible que demuestra la importancia del poder de la información y la relevancia que se otorgaba a la comunicación directa entre el director del *Cambio 16* y el Presidente del Gobierno.

Por otro lado, Oneto destaca que Suárez fue ganando progresivamente apoyo no sólo en la prensa sino también en la propia oposición.²⁹⁵ Para lograrlo tuvo sin duda que emplear diversos tipos de poder en las ocasiones en las que lo consideró oportuno. Así lo reconoce el propio Carrillo al aludir al uso del poder referente del Presidente hacia su persona.

²⁹¹ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:15

²⁹² P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:1

²⁹³ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:3

²⁹⁴ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:30

²⁹⁵ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:4

En este sentido, José Ramón Lasuén manifestó su apoyo al presidente del Gobierno integrando en la UCD a su partido político socialdemócrata, lo que le proporcionó siete diputados con los que pudo contribuir al desarrollo del texto de la Constitución.²⁹⁶ La referencia de Lasuén a este momento pone de relieve como se orquestó el apoyo interno dentro del propio Gobierno.

Uno de los padres de la Constitución española, Manuel Fraga, manifiesta en su entrevista que ni entendió ni se justificaba la dimisión de Suárez. En su opinión, el Rey y la población en general le apoyaban.²⁹⁷ Sin embargo, tal y como menciona Ansón, a pesar de que el Rey no podía obligar a Suárez a que dimitiera porque no se lo permitía la Constitución sí quería que lo hiciera porque el Presidente, en opinión de algunos actores políticos -una vez superados los grandes procesos de la Reforma Política, de las primeras elecciones y de la elaboración de la nueva Constitución- complicaba los asuntos gubernamentales. Entonces, parece evidente, según el testimonio de Ansón, que no hubo apoyo real a Suárez en los días finales de la transición política española.

No obstante conviene no olvidar que, al comenzar la transición, Suárez no disponía del apoyo de la población en general, aunque sí dispusiera del respaldo del Rey. En opinión de Fraga, el apoyo dispensado por la Corona ayudó a Suárez a no tener problemas.²⁹⁸ Sólo posteriormente fue ganando apoyo popular, como reflejan los resultados que su partido, bajo su liderazgo, obtuvo en las primeras elecciones democráticas del 15 de junio de 1977. Este respaldo fue deteriorándose con el tiempo y el distanciamiento del Rey culminó con la dimisión de Suárez a finales de enero de 1981.

Por último, cabe mencionar que la entrevista con Osorio,²⁹⁹ realizada para este estudio en enero de 2010, desveló que hubo un enviado del Parlamento Europeo a España, Maurice Faure, para seguir los pasos de la transición española.³⁰⁰ Dado que Adolfo Suárez no

296 P 9: Jose_Ramon_Lansuen.rtf - 9:3

297 P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:13

298 P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:21

299 Entrevista realizada con el Grupo de Investigación de Historia de las Relaciones Internacionales (GHistRI), UCM, al que pertenece la autora, dirigido por el catedrático de Historia Contemporánea de /Historia de las Relaciones Internacionales en la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense. El GHistRI está formado por numerosos investigadores multidisciplinares que pretende abarcar diferentes áreas de investigación entre las que se encuentran: Historia de las Relaciones Internacionales Contemporáneas; Historia de la Política Exterior española; La Transición y la Política Exterior; Historia de la Integración Europea entre otros.

³⁰⁰ En esta investigación no se ha analizado en profundidad la política exterior de España durante la transición política, aunque se prevé hacerlo en una investigación posterior.

concedía demasiada importancia a esa misión, según las palabras de Osorio, era él mismo quien solía atender al enviado europeo especial casi cada mes en su despacho.³⁰¹

Del análisis de las entrevistas realizadas se puede concluir que Suárez solía manejar distintos de tipos de poder, aunque de manera preferente el poder de la información y el poder referente. Siguiendo el mismo patrón de presentación de resultados, cabe concluir que el poder legítimo de Suárez, en general, ha sido objeto de menor atención por parte de los entrevistados, aunque también se considera importante frente a los militares. Respecto al poder coercitivo no se ha obtenido ninguna evidencia empírica.³⁰² Por su lado, el poder de recompensa ha aflorado en pocas referencias en las entrevistas, aunque algunas resultan bastante representativas. Así se puede concluir del ejercicio de este tipo de poder con los responsables políticos del antiguo régimen con ascendencia sobre capas disconformes hacia las reformas y también con los miembros de su propio equipo para seguir incentivándoles y perseverar en el apoyo al líder. Asimismo, en el ejercicio del poder referente el equipo leal, el líder de la oposición y algunos militares reconocen que Suárez también lo capitalizaba, lo que se confirma a partir de los adjetivos con los que califican su actuación o a su persona, tales como conquistador o seductor, entre otros.

El tipo de poder utilizado con mayor frecuencia por Suárez fue el poder de la información, tanto con los militares como con los líderes de la oposición. Por último, y es significativo, en este sentido, que ciertos entrevistados subrayen la escasa formación académica e intelectual de Adolfo Suárez. El análisis de su perfil confirma, a su vez, que el control de la situación estaba íntimamente ligado al poder inherente al cargo de Presidente, como demuestran varios ejemplos relacionados con los militares. Y, por último, parece evidente la preocupación del Presidente del Gobierno por buscar y disponer de apoyos dentro del país, lo que se pone de manifiesto particularmente en las alusiones referidas a sus relaciones con los medios de comunicación y con la oposición.

³⁰¹ Se pueden consultar los informes de Maurice Faure en el Parlamento Europeo. El propio Osorio sugirió que habría que dedicar tiempo a conocer los informes, ya que en su opinión tienen mucho valor y no se han analizado.

³⁰² Al no encontrar ninguna evidencia empírica acerca del poder coercitivo de Adolfo Suárez nos preguntamos si realmente no hubo o simplemente en los datos recogidos para este estudio no se mencionó. Sin duda alguna los datos recabados han sido insuficientes para demostrar el uso del poder coercitivo del presidente del Gobierno.

5.1.5. El poder del Rey Juan Carlos

El poder formal del Rey Juan Carlos estuvo definido a tenor de su inicial incardinación normativa en el régimen dictatorial. Conviene recordar que el general Francisco Franco, desde 1939 hasta 1975, tiempo a lo largo del cual que se dilató la dictadura, dominó todas las áreas de la vida española, es decir, ejercía un control riguroso sobre el Gobierno, la cultura y los distintos sectores sociales del país. A pesar de que la Ley Orgánica del Estado de 1967, aprobada por referéndum, preveía la separación de los cargos de Jefe del Estado, por un lado, y de presidente del Gobierno, por otro, Franco siguió ostentando los dos hasta el 11 de junio de 1973, fecha ésta última en el que se constituyó un gobierno presidido por el almirante Carrero Blanco.

Las funciones y competencias del Jefe de Estado se contemplan en diferentes artículos de la Ley Orgánica citada que van del artículo 6 al 11. El artículo 6 relaciona todos los poderes del Jefe del Estado español:

- ☐ Ser el representante supremo de la Nación.
- ☐ Personificar la soberanía nacional.
- ☐ Ejercer el poder supremo político y administrativo.
- ☐ Ostentar la Jefatura Nacional del Movimiento y cuidar de la más exacta observancia de los Principios del mismo y demás Leyes Fundamentales del Reino, así como de la continuidad del Estado y del Movimiento Nacional.
- ☐ Garantizar y asegurar el regular funcionamiento de los Altos Órganos del Estado y la debida coordinación entre los mismos.
- ☐ Sancionar y promulgar las leyes y proveer su ejecución.
- ☐ Ejercer el mando supremo de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire.
- ☐ Velar por la conservación del orden público en el interior y por la seguridad del Estado en el exterior.
- ☐ La administración de la justicia en su nombre.
- ☐ Ejercer la prerrogativa de gracia.
- ☐ Conferir cargos públicos y honores.
- ☐ Acreditar y recibir a los representantes diplomáticos.

□ Realizar cuantos actos le correspondan con arreglo a las Leyes Fundamentales del Reino (Ley Orgánica, Art. 6 al 11).

Los pocos límites a la discrecionalidad del Jefe del Estado se observan en el artículo 9 de la Ley Orgánica del Estado en el que se enumeran los supuestos en los que el Jefe de Estado necesitaba de una Ley o de una autorización de las Cortes para determinados fines. La Ley también preveía la ausencia del Jefe del Estado del territorio nacional, así como su enfermedad. En estos casos, el artículo 11 de la Ley establecía que asumiría sus funciones el heredero de la Corona si lo hubiere y fuese mayor de treinta años o, en su defecto, el Consejo de Regencia que había creado la Ley de Sucesión a la Jefatura del Estado de 1947, dando en todo caso el Presidente del Gobierno cuenta a las Cortes de estas decisiones.

En su testamento político, el dictador asignó al entonces Príncipe de Asturias todo el poder del que él mismo disponía hasta aquel momento. Así Don Juan Carlos asumió el poder como Jefe de Estado en los términos previstos en las Leyes fundamentales del Estado, en concreto de acuerdo con las funciones anteriormente destacadas que contenía la Ley Orgánica del Estado de 1967.

Desde la entrada en vigor de la Constitución Española de 1978 las nuevas reglas del juego político definieron otras funciones para el Rey, muy distintas de las previstas en las Leyes fundamentales de Franco, suprimiendo toda participación política de la Corona y convirtiendo a España en una monarquía parlamentaria, en la que el Rey ejerce la función de Jefe del Estado bajo el control del Poder Legislativo (Parlamento) y del Poder Ejecutivo (Gobierno).

El artículo 1.3 de la Constitución, que reza literalmente: “la forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria”, no sólo instaura una determinada forma de Jefatura de Estado sino que, al hacerlo, consagra el contenido competencial de la misma. Nos encontramos así ante un sistema en el que juega un papel central el Parlamento, quedando el Rey en un lugar y en unas funciones sustancialmente representativas y simbólicas.

Tal y como describe Mella Márquez (1992) sólo cabe encontrar una competencia propia del Rey: proponer al Congreso el candidato a Presidente del Gobierno, poseyendo una capacidad de decisión exclusiva, condicionada sólo por el resultado de las elecciones.

El artículo 62, entre otras funciones, otorga al Rey el mando supremo de las Fuerzas Armadas. Este artículo permitió resolver en términos jurídicos la actuación de Don Juan Carlos la noche del 23 de febrero de 1981, en la que impartió órdenes directas sin el correspondiente refrendo. Según Mella Márquez, es evidente que la actuación del Rey aquella noche no sólo fue muy importante para el futuro del sistema político, sino para

señalar sus límites a una serie de instituciones, aclarando el verdadero papel que en lo sucesivo les correspondería en el nuevo sistema establecido. Entre estas instituciones señalamos las Fuerzas Armadas, incluida la Guardia Civil. Este significado ha sido percibido de forma más o menos manifiesta por el pueblo español, que adoptó una posición de apoyo mayoritario hacia la persona del Rey. Sin embargo y en todo caso, conviene recordar también que el artículo 56.3 de la Constitución Española establece que la persona del Rey es inviolable y no está sujeta a responsabilidad y que sus actos estarán siempre refrendados en la forma establecida en el artículo 64, careciendo de validez sin dicho refrendo, salvo lo dispuesto en el artículo 65, 2, que se refiere al nombramiento y al relevo de los miembros civiles y militares de su Casa. Por su parte, el artículo 64 precisa, en su apartado 1 que los actos del Rey serán refrendados por el Presidente del Gobierno y, en su caso, por los ministros competentes. En cuanto a la propuesta y al nombramiento del Presidente del Gobierno y a la disolución de las Cortes, prevista en el artículo 99, éstas han de ser refrendadas por el Presidente del Congreso. El apartado 2 del artículo 64 establece que de los actos del Rey serán responsables las personas que los refrenden.

Una vez examinadas las funciones formales del Rey de España, a la hora de analizar los tipos de poder gestionados por el Rey Juan Carlos I durante la transición a partir de las entrevistas personales realizadas a personas de su entorno, encontramos que el poder legítimo ejercido hacia los militares adquirió en los días de la transición un peso predominante. En la coyuntura crítica del intento de golpe de Estado del 23 F se observa la importancia del poder legítimo cuando su actuación cimentada y escenificada desde legitimidad de su autoridad puso fin al intento golpe de Estado. También aparece la figura del Don Juan, padre de Juan Carlos I y su influencia en el liderazgo del Rey. Su visión con un claro objetivo democrático y el poder legítimo fue en opinión de varios de los entrevistados la clave del éxito de la transición española (véase Figura 9).

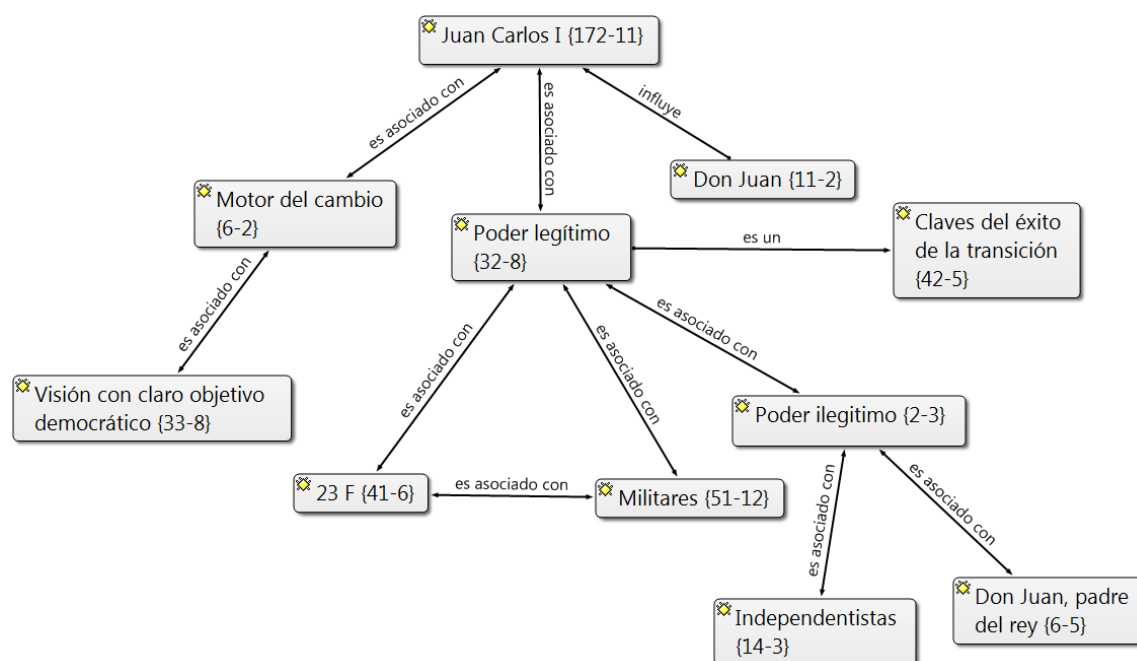


Figura 9. Poder legítimo e ilegítimo del rey Juan Carlos con los militares. Elaboración propia.

Como observamos en la Figura 9, el poder legítimo ejercido por Juan Carlos I respecto de los militares ocupa un lugar central en el perfil del liderazgo del Rey.

A continuación revisaremos las deducciones obtenidas del análisis de las entrevistas realizadas. Alfonso Guerra, uno de los dos dirigentes clave del PSOE en aquellos días y cuya intervención fue muy activa en la redacción de la Constitución española, define la figura del Rey como estabilizadora, porque, siendo sucesor de Franco, disponía de todo el poder formal y legítimo para dirigir el país como considerase oportuno.³⁰³ Guerra manifiesta que la razón por la que destaca este tipo de poder en el Rey al comienzo de la transición se fundamentaba en que los anti-demócratas se mantenían pendientes de los planteamientos de Juan Carlos I y le obedecían gracias a su poder legítimo. Para Alfonso Guerra, el ejercicio de este tipo de poder frente a los partidarios del régimen anterior fue una de las claves del éxito de la transición. Asimismo, su testimonio confirma la influencia del poder legítimo del Rey en el momento decisivo del fallido golpe de Estado del 23 de febrero de 1981, en el que los militares obedecieron sus directrices.³⁰⁴

Luis María Ansón considera que si se pudo parar el golpe de Estado del 23 de febrero fue gracias al poder legítimo que tenía el Rey como jefe supremo de las Fuerzas Armadas.³⁰⁵

³⁰³ P 2: Alfonso_Guerra.rtf - 2:9

³⁰⁴ P 2: Alfonso_Guerra.rtf - 2:18

³⁰⁵ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:29

Ansón tiene la convicción de que el golpe hubiera podido triunfar pero, según sus palabras, “el Rey se puso su uniforme de Capitán General y ordenó a los militares que volvieran a sus cuarteles”. Este acto, para el entrevistado, salvó la democracia y la libertad en España.³⁰⁶

En la misma línea, Alfonso Osorio defiende que la razón del éxito de la democracia radicó en el Rey porque el ejército no iba a discutir su poder legítimo. Se garantizó así que se pudieran dar los pasos decisivos hacia la democracia.³⁰⁷ De nuevo, en la entrevista con Osorio, aparece la relevancia de la visión democratizadora del Rey.³⁰⁸

Un íntimo amigo del Rey, Jaime Carvajal, destaca una de las claves del éxito de la transición: los militares veían al Rey como el heredero de Franco, con todos los poderes legítimos que éste le había otorgado.³⁰⁹

Blas Piñar, por su parte, apoya esta idea, basándose en la convicción de que los militares están educados para obedecer a la autoridad.³¹⁰ Esto lleva a pensar que si Juan Carlos no hubiera heredado todo el poder de Franco, ningún militar le hubiera obedecido, incluyendo probablemente al mismo Blas Piñar, a pesar de su condición civil. Cuando Blas Piñar señala que el Rey juró los principios de Franco está justificando el hecho de que los militares obedecieran al Rey, aunque no siempre estuvieran de acuerdo con sus decisiones.

En la misma línea, el que fuera Presidente del Parlamento Europeo (2004), Josep Borrell, pone de relieve el poder legítimo del que pudo disponer el Rey frente a los militares al comienzo de la transición, subrayando que éste tenía que hacer los cambios desde la legitimidad franquista para no convertirse en un perjuro.³¹¹

Para el ex embajador de España en Washington (2009)³¹², Jorge Dezcallar, la labor de los militares es obedecer al orden político,³¹³ lo que viene a confirmar la importancia del poder legítimo de los dirigentes políticos que quieren llevar a cabo el cambio político desde *arriba*. En su opinión, fue fundamental contar con un líder, de igual manera que en el caso de Suárez, que sabía hacia dónde había que dirigirse y que tenía una enorme capacidad de influencia, siendo respetado por el Rey.³¹⁴ Una circunstancia que confirma la relevancia de la visión cuando se apoya sobre el poder legítimo en los procesos de transición hacia la

³⁰⁶ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:52

³⁰⁷ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:42

³⁰⁸ Acerca de la visión de los líderes políticos véase el apartado 3.4 del Capítulo 3 y el 5.4 del Capítulo 5.

³⁰⁹ P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:24

³¹⁰ P 3: Blas_Pinar.rtf - 3:6

³¹¹ P10: Joseph Borrell.rtf - 10:10

³¹² Fecha de la entrevista realizada a Jorge Dezcallar porque en 2009 seguía ejerciendo su rol como embajador en Washington

³¹³ P26: Jorge_Descallar.rtf - 26:26

³¹⁴ P26: Jorge_Dezcallar.rtf - 26:35

democracia.³¹⁵

Fernando Suárez subraya también el más que notable caudal de poder legítimo de que disponía el Rey, heredado de Franco, lo que le facilitó considerablemente la adopción de algunas decisiones.³¹⁶

También Marcelino Oreja Aguirre define al Rey como motor del cambio. En sus palabras, sin el Rey “el cambio no se hubiera podido producir, porque el cambio había que producirlo desde la Jefatura del Estado”.³¹⁷ Es evidente que en el desarrollo del proceso de reforma era imprescindible que existiera un alto grado de poder formal y legítimo.

El miembro del Comité Ejecutivo de PCE en los años del cambio político, Ramón Tamames describe cómo, desde el comienzo de la transición hasta 1977, el Rey tenía todo el poder legítimo sin ninguna restricción, como Jefe del Estado y como Jefe del Movimiento, pero destaca que no aprovechó la preponderancia de este poder actuando con moderación.³¹⁸

Para el nacionalista Jordi Pujol, Juan Carlos I jugó un papel muy importante y positivo desde la legalidad y la legitimidad del poder.³¹⁹ El líder catalán argumenta que el Rey fue muy bien acogido por toda la ciudadanía, aunque al comienzo de la transición esto no fue tan evidente. Incluso se le apodó “Juan Carlos, el breve”. Sin embargo, a lo largo de la transición fue consolidándose como el Rey de España. La culminación de este proceso se relaciona con su actuación durante el intento de golpe de Estado de 23 de febrero de 1981. A partir de este momento puede decirse que la figura del Rey fue acogida de manera muy positiva por la comunidad política, consolidando así su poder legítimo en España.

Uno de los padres de la Constitución española, Miguel Herrero y Rodríguez de Miñón, coincide con los demás entrevistados al referirse al Rey como “motor del cambio” y subraya la transcendencia de sus poderes y la gestión de los mismos en el proceso para llevar la transición hacia una democracia. En su opinión, un factor fundamental fue que la población quería la democracia y que, para tal fin, se necesitaba una persona con poder formal y legítimo que moviese todo el aparato del Estado y del sistema jurídico hacia el cambio esperado. Para Rodríguez de Miñón, la clave del éxito fueron los poderes legítimos ejercidos para hacer el cambio.³²⁰ Asimismo señala que el Rey durante un cierto periodo fue

³¹⁵ Acerca de la visión de los líderes políticos véase el apartado 3.4 del capítulo 3 y el 5.4 del capítulo 5.

³¹⁶ P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:4

³¹⁷ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:20

³¹⁸ P16: Ramon Tamames.rtf - 16:22

³¹⁹ P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:17

³²⁰ P14: Miguel_Herrero.rtf - 14:15

el único punto de legitimidad del Estado cuando la legitimidad franquista se hallaba en trance de desaparecer y la legitimidad democrática no había llegado aún a instaurarse del todo. Entonces la única figura legítima era la del Rey, a quien podían dirigirse tanto los militares, como los jueces y todas las instituciones.³²¹

Esta opinión es contraria a la manifestada por Luis María Ansón, quien subraya que en 1975 el Rey no tuvo ningún poder legítimo ni desde un enfoque dinástico ni desde la legitimidad popular.³²² En esta línea, el Presidente del Partido Nacionalista Vasco (1980–2004) Xabier Arzalluz defiende que la figura del Rey no fue legítima porque, aunque Franco instauró la monarquía no la restauró ya que el legítimo heredero realmente tendría que haber sido el padre de Juan Carlos I. En su opinión,³²³ sería a partir de la Constitución cuando Juan Carlos I quedó legitimado como soberano, a pesar de que las bases de las que procedía su designación como sucesor de Franco a ese título fueran ilegítimas.

El poder formal del Rey quedó sustituido tras la aprobación de la Constitución Española en 1978 por el esquema de funciones propias del Rey en un régimen parlamentario. A este respecto, el ex ministro de Justicia, Landelino Lavilla, desvela que el Rey no tenía otra opción y que resultaba imprescindible que renunciara a los poderes que heredaba de Franco para poder seguir en su cargo representativo como Rey.³²⁴ Ansón profundiza en esta misma línea ya que, a su juicio, el Rey Juan Carlos I hizo posible y aceptó que desaparecieran todos sus poderes formales y desde entonces ha cumplido plenamente la Constitución.³²⁵

Es evidente que desde el momento en que se aprobó la Constitución el liderazgo del Rey pasó a un segundo plano, mientras que su rol se tornaría más moderado y menos público en sus manifestaciones. El que fuera Secretario de la Casa Real, Sabino Fernández Campo, ahonda en esta idea. De conformidad con la Constitución, el Rey se convirtió en un moderador con escasos poderes. En este sentido, el texto del artículo 56 de la Constitución es muy claro. La función esencial del Rey como Jefe del Estado es definida como símbolo de su unidad y permanencia, que arbitra y modera el funcionamiento regular de las instituciones, asume la más alta representación del Estado español en las relaciones internacionales - especialmente con las naciones de su comunidad histórica-, y ejerce las funciones que le atribuyen expresamente la Constitución y las leyes. En opinión de Fernández Campo, el Rey

³²¹ P14: Miguel_Herrero.rtf - 14:36

³²² P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:11

³²³ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:11

³²⁴ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:58

³²⁵ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:9

debía expresarse e intervenir en la política antes de que se promulgase la Constitución porque después no le sería posible interferir en las decisiones de esa naturaleza.³²⁶

En cuanto al poder coercitivo del Rey, cabe destacar el ejercido hacia Adolfo Suárez a finales de 1980. En opinión de Blas Piñar, el Rey comenzó a considerar negativamente a Suárez y le presionó para que tomara la decisión de dimitir.³²⁷ Otras fuentes³²⁸ revelan que entre el Rey y Adolfo Suárez emergió un conflicto causado por una persona muy cercana al Rey: Alfonso Armada. Según Morán (2009) el choque directo entre Alfonso Armada y Adolfo Suárez se inició cuando el Presidente del Gobierno tomó la decisión de destituir del vicepresidente, el general Fernando de Santiago, heredado del Gobierno de Arias Navarro en septiembre de 1976. Esta decisión de Suárez, según Morán (2009) indignó al Rey porque él lo había desaconsejado. Así que probablemente ésta fue la razón de su distanciamiento y una de las causas de la dimisión del Presidente.

Luis María Ansón se refiere en su entrevista al poder y a la influencia de Don Juan de Borbón sobre su hijo, Juan Carlos I. Ansón explica que Don Juan supo manejar su poder de recompensa hacia su hijo, comprometiéndose a tomar una serie de decisiones contundentes hacia la democracia y condicionando la posición de Juan Carlos I. Sólo después de que Juan Carlos I convocara las elecciones libres su padre abdicó de su poder dinástico legítimo.³²⁹ En este orden de cosas, parece que el Rey percibió la actuación de su padre como poder de recompensa. Parece que la presión realizada por Don Juan ayudó a tomar decisiones más drásticas durante el proceso de transición hacia la democracia.

El poder referente y el poder de recompensa no han deparado evidencias empíricas en este estudio. Los testimonios directos de los entrevistados en ningún momento hicieron referencia a ninguno de ellos. Pese a estos resultados no se puede concluir, en modo alguno, que no fueran utilizados porque tampoco hemos observado alusiones a que estos tipos de poder no fueron utilizados durante la transición hacia la democracia en España. Lo que sí que se puede advertir es que los datos disponibles recopilados durante la investigación son insuficientes para llegar a una conclusión sólida al respecto.

³²⁶ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:37

³²⁷ P 3: Blas_Pinar.rtf - 3:17

³²⁸ Sabino Fernández Campo, entre otros, desvela en su entrevista la situación conflictiva que se produjo entre Suárez y el Rey. Un suceso recreado en la película “Adolfo Suárez, el Presidente” dirigida por Sergio Cabrera (2010) en la que se escenifica el conflicto suscitado entre Armada y Adolfo Suárez acerca de la decisión tomada de legalizar el Partido Comunista. Al General Armada le parecía que el proceso era demasiado acelerado, mientras Suárez se sentía bien con la decisión tomada.

Las consecuencias de este conflicto parece que fueron que Suárez le planteó a Juan Carlos I un ultimátum: que eligiera entre su amigo o el presidente del Gobierno.

³²⁹ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:12

El poder de la información del Rey hacia los militares y la oposición está íntimamente ligado a la dimensión de la comunicación, concretamente a la dimensión de la comunicación de contenido.³³⁰

Luis María Ansón afirma que el Rey conversaba con los militares más destacados para comunicarles que, aunque se legalizara el PCE, no ganarían las elecciones: “no queda más remedio que hacer esto si queremos tener credibilidad y no os preocupéis porque el Partido Comunista no va a ganar las elecciones ni va a triunfar en España, hicimos encuestas muy profundas”.³³¹ El Rey utilizó el poder de la información con el fin de convencer a los militares para que obedecieran la decisión de legalizar el PCE, frenando así la posible explosión de malestar que hubiera podido provocar entre ellos la noticia de la legalización.

Tal y como se observa en la Figura 10, el control de la situación por parte del Rey estuvo estrechamente vinculado con su poder legítimo. Así se pondría de manifiesto durante el intento de golpe de Estado de 23 de febrero de 1981 ejerciendo el control de la situación mediante el discurso que dirigió a la nación a través de la televisión y mediante la comunicación directa con los capitanes generales.

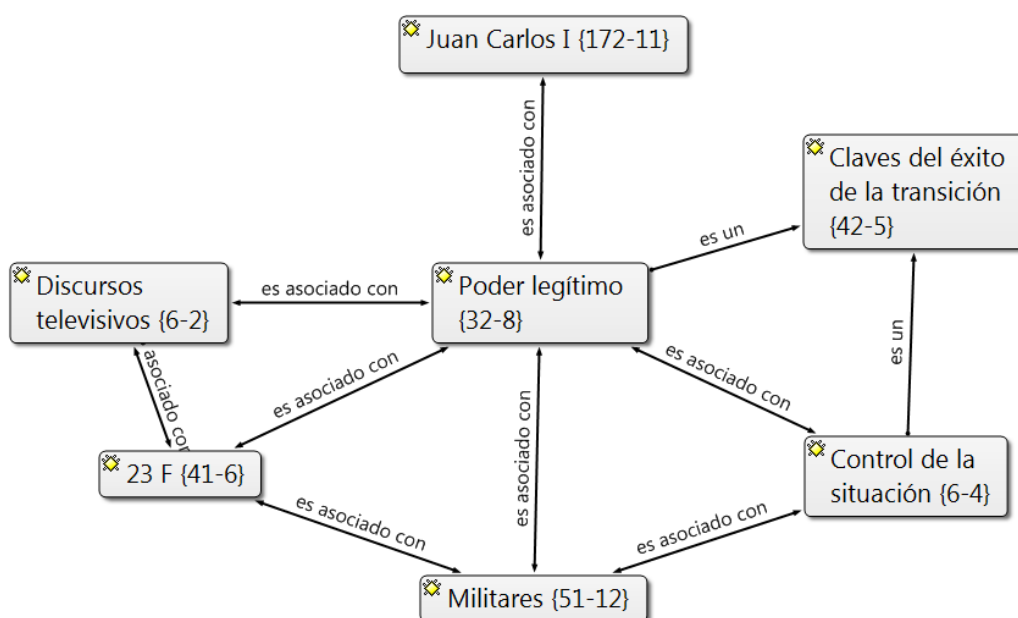


Figura 10. Control de la situación de Juan Carlos I durante el periodo de transición. Elaboración propia.

En lo concerniente a la relevancia del control de la situación asegurado por el Rey frente a los militares, Jaime Carvajal y Urquijo, senador por designación Real, menciona

³³⁰ En el caso de Suárez también encontramos ligados el poder informacional.

³³¹ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:29

explícitamente que existía la preocupación de que los atentados de ETA pudieran provocar que el ejército percibiera un cierto descontrol de la situación y decidiera tomar las riendas con sus propias manos.³³²

Jorge Dezcallar también subraya la capacidad del Rey para controlar la situación, concretamente en relación al ejército.³³³ Según los dos entrevistados, Carvajal y Dezcallar, para los militares era imprescindible sentir que Juan Carlos I controlaba la situación desde su poder formal y legítimo. Acerca del control de la situación por parte del Rey en relación con la oposición no encontramos información en las entrevistas realizadas con su equipo leal, amigos y gentes de su entorno cercano.

Entre los entrevistados, a la hora de valorar la red de apoyo del Rey, éstos se refieren frecuentemente al apoyo internacional y, en particular, del Parlamento Europeo, de Alemania, de Francia, de Italia y, especialmente, de EEUU (véase Figura 11). Al mismo tiempo, algunos entrevistados hacen referencia al modo en como el Rey obtuvo el respaldo de la Iglesia y señalan la influencia ejercida por Don Juan en el exterior para conseguir apoyos para España con el fin de poder llevar a cabo el cambio del régimen autoritario a otro de naturaleza democrática.

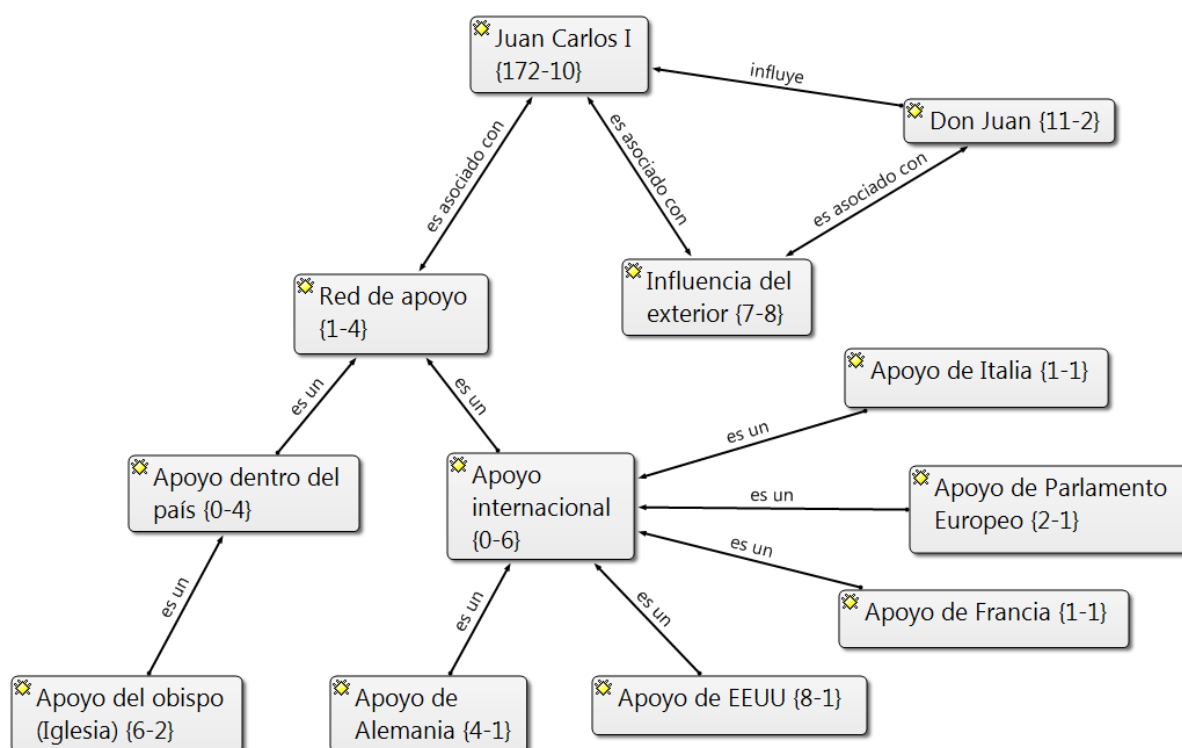


Figura 11. Red de apoyo del Rey durante la transición española. Elaboración propia.

³³² P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:8

³³³ P26: Jorge_Dezcallar.rtf - 26:21

José Oneto explica que el Rey cuidó la creación de una red de apoyo internacional, tanto por vía directa como a través de Areilza, ministro de Asuntos Exteriores en el primer Gobierno de la Monarquía (1975), quién tenía muchos contactos y favoreció el apoyo incondicional de Estados Unidos al proceso de cambio de régimen, especialmente a través de la prensa de referencia estadounidense, británica y francesa. El apoyo internacional de los medios de comunicación jugó un importante papel en el proceso de la transición y al mismo tiempo demuestra que los tipos de poder de Juan Carlos I fueron usados eficientemente.³³⁴

Jorge Dezcallar³³⁵ recuerda la primera visita del Rey a EEUU en 1976. El Rey se encontraba en la embajada española cuando un grupo de americanos se manifestó a la puerta de la misma. El monarca preguntó entonces al joven diplomático Dezcallar qué sucedía. Dezcallar fue a la calle y vio pancartas en las que se podía leer: “Down, down with the fascist King”.³³⁶ Esta anécdota es muy ilustrativa de la forma en que se recibió y se percibió al Rey por primera vez desde ciertos sectores de la sociedad estadounidense. Sin embargo, este tipo de presión debió ser un revulsivo importante para el Rey, sirviendo de apoyo o de empuje para realizar con mayor firmeza el cambio hacia otro régimen.

Es muy probable que esta presión, acompañada de una visión con un claro objetivo democrático, facilitara la toma de decisiones frente a los militares que no querían realizar ningún tipo de cambio. En este mismo viaje, prácticamente después de aquel incidente, el Rey emitió un mensaje público dirigido al pueblo estadounidense sobre el camino que elegiría España.

Jaime Carvajal destaca el firme respaldo de EEUU a partir del discurso de Juan Carlos I en EEUU, tras el cual el Rey consiguió el apoyo americano al manifestar su alejamiento de la doctrina franquista y su anhelo por establecer la democracia en España.³³⁷

En este sentido, también Xabier Arzalluz señala que el Rey obtuvo el apoyo de los EEUU, de Alemania y de Francia gracias a que su padre, Don Juan, al estar fuera de España disponía de mayor autonomía para mover los hilos e influir en la democratización española.³³⁸

³³⁴ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:22

³³⁵ P26: Jorge_Descallar.rtf - 26:17

³³⁶ Traducido como: “Abajo, abajo el Rey fascista.”

³³⁷ P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:20

³³⁸ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:10

El ministro de Asuntos Exteriores en el Gobierno de Suárez, Marcelino Oreja Aguirre destaca el estrecho vínculo que existió entre el Estado y la Iglesia durante el franquismo y cómo, poco a poco, ese vínculo se fue deteriorando. El Rey renunció al derecho de presentación y a la posibilidad de intervenir en el nombramiento de los obispos. De esta forma se aseguró el apoyo de la Iglesia y la aceptación de un Estado laico. El monarca necesitaba contar con el concurso de la Iglesia y lo consiguió renunciando al poder que había heredado para influir en la misma.³³⁹ El apoyo de la iglesia permitía tener más control y el control de la situación se logró con una eficiente gestión de un conjunto de tipos de poder.³⁴⁰

Ansón apoya esta tesis de Marcelino Oreja Aguirre, manifestando la relevancia de la Iglesia junto con la decisión de Don Juan Carlos de convencer al Cardenal Tarancón de que España debía ser un país laico. Desde el punto de vista del periodista, esta decisión influyó de manera determinante en la transición española y permitió conseguir el apoyo de la Iglesia para avanzar en la transición política.³⁴¹

En resumen, según nuestros entrevistados, el Rey Juan Carlos manejaba habitualmente el poder legítimo y formal frente los militares, lo cual le permitió tener más control sobre la situación. Este ejercicio del poder, bajo el punto de vista de algunos entrevistados, fue una de las claves principales del éxito de la transición. Nosotros consideramos que, aparte de un eficiente uso del poder formal y legítimo para llevar a cabo la transición hacia la democracia con éxito también es fundamental contar con la visión democratizadora del monarca,³⁴² que le ayudó a mantener el rumbo hacia el cambio esperado por los reformistas. Otro factor clave fue su preocupación por hacerse con una red de apoyo internacional.³⁴³

A pesar de toda la información obtenida ha de señalarse que, en general, los entrevistados han sido más cautelosos al referirse al Rey. Nuestra hipótesis sostiene que esto sucede porque Juan Carlos I continúa en el poder y que, mientras permanezca en sus funciones, será muy difícil que se desvelen algunos momentos delicados de su ya larga gestión que, sin embargo, hubieran podido ser de nuestro interés. El más claro ejemplo de esta preocupación lo encontramos en Sabino Fernández Campo que, teniendo sus memorias escritas, no quiso que se publicaran hasta su fallecimiento, en 2009.

³³⁹ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:11

³⁴⁰ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

³⁴¹ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:17

³⁴² Acerca de su visión democratizadora, véase el apartado 5.5.2. del capítulo 5.

³⁴³ Esta preocupación es característica del monarca. Tal y como hemos visto, el presidente Adolfo Suárez no manifestaba tal preocupación. Véase el apartado 5.1.1 del capítulo 5.

5.1.6. Comparación entre los tipos de poder de los líderes españoles

Después de analizar cada dirigente político español por separado, creemos conveniente realizar una breve comparación entre ambos.

Una visualización global sobre los tipos de poder empleados por Adolfo Suárez y Juan Carlos I se puede constatar en el siguiente mapa conceptual (véase la figura 11), en la que se observan los cinco tipos de poder de French y Raven (1959)³⁴⁴ y su uso por parte de los dos dirigentes políticos de España.

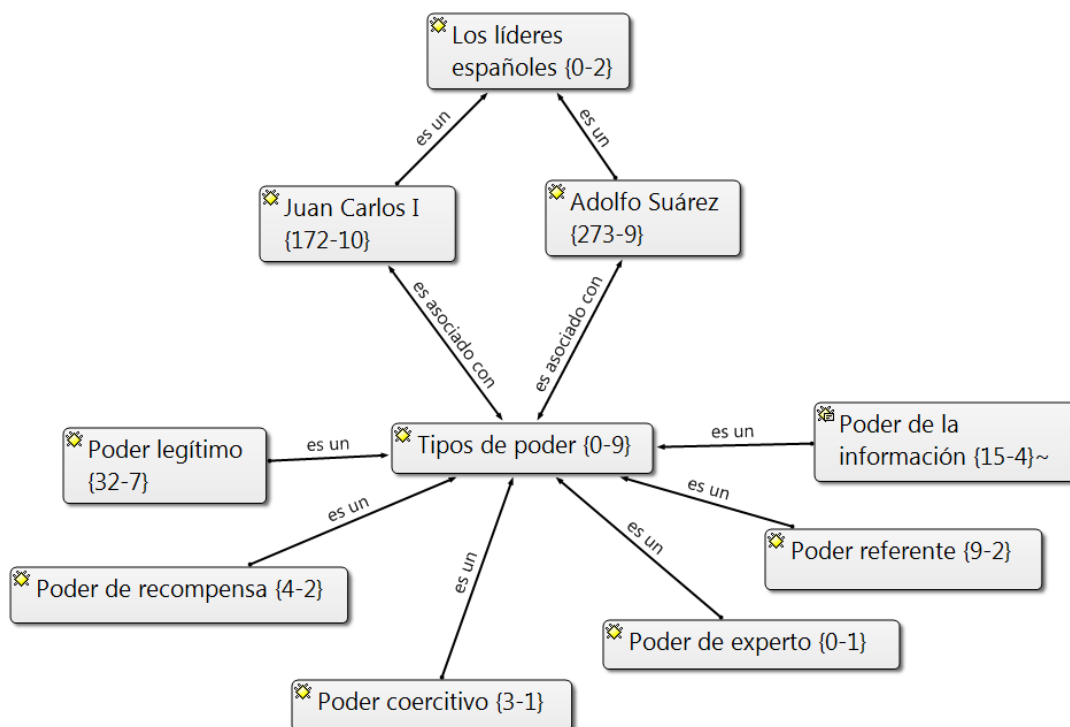


Figura 12. Esquema de los tipos de poder manejados por los líderes españoles durante el periodo de transición hacia la democracia en España. Elaboración propia.

Tal como podemos comprobar, el poder legítimo es el que prevalece en los datos, seguidos del poder de la información y el poder referente. Este mapa conceptual recoge las respuestas a las entrevistas del grupo cercano a ambos líderes.

³⁴⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

Tal y como hemos analizado en detalle, Adolfo Suárez solía manejar el poder de la información tanto con los actores del viejo régimen como con los líderes de la oposición, mientras que Juan Carlos I solía aprovechar su poder legítimo para influir en los militares. Al mismo tiempo, cabe precisar que Adolfo Suárez consolidó una red de apoyo dentro del Gobierno y del Estado, mientras que el Rey prestó mayor atención a la consecución de apoyo internacional y de la Iglesia. En ambos casos se confirma la estrecha relación existente entre control de la situación y el poder por lo que confirmamos la relevancia de este concepto en la dimensión de poder de los dos líderes políticos. En el caso de la transición española, como ha sucedido en los estudios sobre *transitología* para los casos griego y portugués, no se ha prestado atención hasta tiempos muy recientes a la dimensión internacional de la transición a la democracia en la Europa meridional en los años setenta. En este sentido, la figura del Rey Juan Carlos I resulta especialmente relevante por el poder discrecional del que dispuso hasta la aprobación de la Constitución de 1978 y del activo papel que desempeñó en sus contactos internacionales, tanto con líderes europeos y norteamericanos como con medios periodísticos extranjeros.

5.1.7. Comparación entre los cuatro dirigentes políticos de España y Lituania

Después de haber descrito a cada líder por separado parece pertinente comparar entre sí a los cuatro dirigentes políticos con el objetivo de encontrar semejanzas y diferencias entre ellos.

En primer lugar, podemos afirmar que los cuatro dirigentes políticos pudieron disponer de un alto grado de poder formal y legítimo, en condiciones tales que les permitieron disfrutar de una considerable libertad a la hora de utilizar y de hacer valer las funciones y competencias que tales tipos de poder les permitían. Consideramos que éste es el punto esencial en el cambio político hacia la democracia desde arriba. La vida política de los países analizados al comienzo de las transiciones políticas que experimentaron se encontraba dominada por el Presidente del Gobierno Adolfo Suárez y por el Rey Juan Carlos, en el caso español y, análogamente, por el Secretario General del Partido Comunista Soviético Lituano,

Algirdas Brazauskas, y por el Presidente del Consejo Supremo de Lituania, Vytautas Landsbergis, en el caso lituano.

Aparte del poder formal, consideramos que el éxito de un líder en una situación como aquéllas a las que tuvieron que hacer frente los protagonistas analizados depende de su capacidad para valorar los posibles tipos de poder y ejercer el más adecuado en cada situación. Así un tipo de poder empleado por un líder puede ser efectivo en su caso y en las circunstancias específicas en las que fue utilizado y no serlo para otro actor político en otras circunstancias.

Cabe matizar que encontramos ciertas semejanzas entre el uso de los distintos tipos de poder utilizados por Algirdas Brazauskas y Adolfo Suárez. De acuerdo con los testimonios directos los dos líderes solían manejar más el tipo de poder de la información y el tipo de poder referente. En el caso del Rey, también aparece una clara referencia al poder legítimo que ejercía, mientras que en el caso de Landsbergis se advierte un cierto grado de equiparación que afectó a todos los tipos de poder que empleó, sin que se manifestara respecto de ninguno de ellos como característico o preponderante.

También se pueden establecer ciertos paralelismos entre la situación protagonizada por Brazauskas al término de su mandato como presidente de la República de Lituania, a cuya elección no volvería a presentarse, con la situación vivida por Adolfo Suárez a finales de 1980, en la que sufrió la indiferencia de sus propios compañeros y dejó de disfrutar del apoyo del Rey, a la vez que los militares no escondieron su disgusto con él por la legalización del PCE. Un entorno que influiría, en última instancia, en la decisión de dimitir como presidente del Gobierno (Ruiz, 2002; Soto Carmona, 2005b; Tusell, 2005).

También hemos podido confirmar que el poder de controlar la situación por parte de los cuatro líderes constituyó una dimensión de suma relevancia durante el periodo de transición. En el caso lituano es evidente la conexión entre el grado de control alcanzado y la personalidad del líder, mientras que, en el caso español, no hemos encontrado tan visible esa conexión. Por último, tanto los líderes lituanos como españoles se preocuparon por crear y mantener redes de apoyo a las que consideraron esenciales para el éxito de su liderazgo, solo que Brazauskas y Suárez se preocuparon más por el apoyo que pudieran obtener dentro de su país, mientras que Juan Carlos I y Vytautas Landsbergis orientaron una parte notable de su preocupación hacia las redes de apoyo de naturaleza internacional, dirigiéndose a países que pudieran tener un cierto interés de naturaleza geoestratégica por lo que sucediera en Lituania y en España como EEUU, Inglaterra, Alemania, Francia. Tal como hemos expuesto en el

apartado teórico, cuanto más control sobre la situación, mayores garantías de éxito en el tránsito hacia la democracia.

La investigación ha demostrado como el uso de poder eficaz y amplia red de apoyo nacional e internacional han sido claves para poder controlar con más eficacia la situación. Cuanta más amplia es la red de apoyo mayor es el control sobre la situación y cuánto mayor es el control de la situación más eficiente es el uso de los tipos de poder, porque tal como desvela French y Raven (1959) la dimensión de control es un elemento ligado ineludiblemente al poder.

La siguiente Tabla 22 permite observar, usando la clave cromática, las similitudes y las diferencias existentes entre los cuatro dirigentes políticos.

Tabla 22. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo de tipos de poder. Elaboración Propia

Color	Concepto	Algirdas Brazauskas	Vytautas Landsbergis	Adolfo Suárez	Juan Carlos I
	Tiene clara tendencia utilizar el poder legítimo				
	Ocasionalmente usa el poder legítimo				
	Se aleja del poder legítimo				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				
	Tiene clara tendencia de utilizar el poder coercitivo				
	Ocasionalmente utiliza el poder coercitivo				
	Se aleja del poder coercitivo				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.	x		x	x
	Tiene clara tendencia de utilizar poder de recompensa				
	Ocasionalmente utiliza el poder de recompensa				
	Tiende alejarse de del poder de recompensa				x
	Tiene clara tendencia ejercer el poder referente				
	Ocasionalmente ejerce el poder referente				
	Tiende alejarse de ejercer el poder referente				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.		x		x
	Tiene clara tendencia de utilizar el poder de la información				
	Ocasionalmente utiliza el poder de la información				
	Tiende alejarse de utilizar el poder de la información				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				x
	Transmiten claramente que controlan la situación				
	Ocasionalmente transmite que controla la situación				
	Transmite que no controla la situación				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				
	Tienden claramente crear una red de apoyo				
	Ocasionalmente tratan de crear una red de apoyo				
	Tiende alejarse de la reacción de la red de apoyo				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				

Como conclusión y tal como hemos anticipado en el capítulo teórico podemos afirmar que, aparte del poder formal y legítimo necesario, si se pretende hacer el cambio político a través de reformas es muy importante elegir adecuadamente el tipo de poder que hay que ejercer en función de su eficacia en cada situación a tenor de la posición del líder, de las características específicas de la situación y de los interlocutores integrantes de los distintos grupos de poder a los que tenga que dirigirse.

5.2. Estilos utilizados en la toma de decisiones

Tal como se ha descrito, la toma de decisiones de los líderes políticos durante el periodo de transición hacia la democracia se define como un proceso mediante el cual se selecciona el curso óptimo de acción entre varias alternativas, a veces controvertidas o polémicas.³⁴⁵

En este apartado trataremos de cumplir el segundo objetivo del modelo teórico: *describir el modo en cómo los cuatro líderes políticos considerados tomaban sus decisiones durante el periodo de transición*. Para describir los estilos de toma de decisiones de los dirigentes políticos durante los periodos de transición de España y Lituania hemos adoptado el modelo de Vroom y Yetton (1973) y Vroom (2000; 2004)³⁴⁶ porque permite articular y escenificar nuestras hipótesis de investigación para alcanzar los objetivos mencionados en el Capítulo 4. Vroom-Yetton identifica cuatro estilos de decisión diferentes: el *unidireccional* (el líder toma su decisión a solas), el estilo *consultivo* (el líder presenta el problema individual o colectivamente a los miembros de su grupo, escucha sus sugerencias y luego toma él la decisión), el *facilitador* (el líder presenta el problema al grupo pero se mantiene en un rol pasivo, solo como facilitador), y el *delegatorio* (en este supuesto el líder permite a las personas o al grupo tomar la decisión sin ponerles límites). Teniendo en consideración las

³⁴⁵ Véase el apartado 3.2 del capítulo 3.

³⁴⁶ Véase el apartado 2.2.3 del capítulo 2.

peculiaridades de la transición política hacia la democracia es previsible que los dirigentes políticos recurran al estilo de toma de decisiones *consultivo*.³⁴⁷

Asimismo, tal como anticipamos en el capítulo teórico, no hay forma de entender cómo se toman las decisiones sin tener en cuenta al grupo de personas que rodea al líder, cómo se produce su elección y se modela su tamaño porque estas cuestiones están muy relacionadas con el estilo de toma de decisiones, por lo que tendremos en cuenta el *tamaño del equipo* del líder y la *elección de sus componentes*.

Una vez articulados y dispuestos estos elementos para que cumplan con sus cometidos³⁴⁸ se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de las entrevistas que, recogiendo testimonios directos, se han realizado con carácter exclusivo para esta investigación. Un procedimiento analítico que como precisábamos en el capítulo anterior se jalonaba en los siguientes pasos: una interpretación consistente de la concurrencia de citas, el desarrollo de un sistema de codificación teórico y de codificación inductiva y la consideración de las anotaciones analíticas (*memoing*).³⁴⁹

A lo largo del análisis de los datos han emergido algunos elementos no contemplados en el modelo teórico propuesto, pero que han contribuido a esbozar la descripción del estilo de toma de decisiones de los cuatro líderes políticos objeto de estudio. Tanto la aproximación deductiva como la inductiva han permitido trazar un mapa completo de los elementos principales del estilo de liderazgo político durante un periodo de transición hacia la democracia.³⁵⁰

En este apartado nos centramos en confirmar o refutar las siguientes hipótesis:

H₈: La toma de decisiones de los líderes se caracterizaba por generar un estilo consultivo basado fundamentalmente en peticiones directas o indirectas acerca de un tema determinado a su equipo leal, en la tendencia a reunirse con ellos individualmente o en grupo y en la escucha activa de sus asesores por parte del líder.³⁵¹

³⁴⁷ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

³⁴⁸ Véase el apartado el capítulo 4, con particular detenimiento en el apartado 4.4. sobre las hipótesis del estudio y 4.5.2. sobre la variable del estudio y su operativización.

³⁴⁹ Véase el capítulo 4.

³⁵⁰ Véase el capítulo 4.

³⁵¹ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

H₉: La toma de decisiones de los líderes se caracterizaba por la cuidadosa elección de su equipo, compuesto en general por personas independientes, con criterio propio, no vinculadas ni con los partidos políticos ni con actores del régimen político anterior y con una convicción y visión clara del cambio político hacia la democracia. Un equipo trufado de personas de nueva generación, con ideas nuevas, expertas en un tema determinado y depositarios de una confianza plena por parte del líder.³⁵²

H₁₀: La toma de decisiones esenciales para el cambio político las tomaba el líder tras consultar a un grupo pequeño.³⁵³

Estas hipótesis generales y operativas se han puesto a prueba a través del análisis de los testimonios directos de los entrevistados en declaraciones exclusivas para esta investigación. La interpretación de los resultados del análisis se concreta mediante la utilización de la clave cromática contenida en la Tabla 23.³⁵⁴

Tabla 23. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo. Elaboración Propia

Color	Concepto	Algirdas Brazauskas	Vytautas Landsbergis	Adolfo Suárez	Juan Carlos I
	Tiene clara tendencia al estilo consultivo				
	Ocasionalmente usa el estilo consultivo				
	Se aleja del estilo consultivo				
	Tiene clara tendencia a elegir cuidadosamente su equipo				
	Ocasionalmente es cuidadoso con la elección de equipo				
	Rara vez se preocupa por elegir cuidadosamente su equipo				
	Tiene clara tendencia tomar las decisiones en un equipo reducido (2-7 personas)				
	Ocasionalmente toma las decisiones en un grupo pequeño (2-7 personas)				
	Tiende alejarse de tomar decisiones en un grupo pequeño (2-7 personas)				
X	Diseño deficiente, ausencia de datos, información insuficiente, etc.				

³⁵² Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

³⁵³ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

³⁵⁴ Véase el apartado 4.6.2. del capítulo 4.

Una vez precisado el mecanismo con el que se interpretan los resultados en este estudio³⁵⁵ se procederá a describir el perfil del estilo consultivo de toma de decisiones de los líderes políticos lituanos -Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis- por separado, así como los criterios con los que procedieron a determinar el tamaño de sus equipos y la elección de sus componentes. Posteriormente presentaremos las variables que emergieron durante el análisis, no previstas en el modelo teórico, pero necesarias para complementar el esbozo de su estilo de toma de decisiones. Después, llevaremos a cabo una comparación sucinta entre ambos líderes lituanos. El mismo procedimiento se realizará con los líderes españoles -Adolfo Suárez y Juan Carlos I-. Finalmente, se procederá a comparar entre sí a los cuatro líderes políticos de España y Lituania, con el objetivo de buscar similitudes y diferencias entre los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de ambos países.

5.2.1. El estilo de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas

Durante el periodo analizado, los testimonios directos obtenidos de las personas entrevistadas para esta investigación confirman que Brazauskas³⁵⁶ solía tomar sus decisiones políticas de acuerdo con el estilo denominado consultivo.

A continuación sintetizaremos algunos de los testimonios más relevantes de los que disponemos con la finalidad de definir con mayor eficacia el estilo consultivo de toma de decisiones de Brazauskas. La mayoría de los testimonios se centran en una de las decisiones que se considera especialmente trascendente en el inicio de la transición lituana, la restitución del uso de la Catedral de la capital, Vilnius, a la Iglesia católica. Esta decisión fue tomada de

³⁵⁵ Véase el capítulo 4.

³⁵⁶ Tal como ya hemos anticipado en el apartado 1.2.2. del Capítulo I, Algirdas Brazauskas fue uno de los líderes políticos clave en la historia reciente de Lituania. Durante la ocupación Soviética ejerció uno de los cargos más importantes del país, el de Primer Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano, entre 1988 y 1990. Tras la recuperación de la independencia el 11 de marzo de 1990, Brazauskas fue elegido presidente del Parlamento y, según la Constitución lituana, fue también presidente provisional del país hasta las elecciones presidenciales de 1993, en las que ganó con el 60,1% de los votos, lo que le convirtió en el cuarto presidente de Lituania y primero en ejercer ese cargo después de la recuperación de la independencia. Sin embargo, renunció a presentarse a las siguientes elecciones presidenciales que se celebraron en 1998, aunque regresó a la política como primer ministro de Lituania entre 2001 y 2006. Falleció en Vilnius el 26 de junio de 2010. En este apartado sobre el estilo de toma de decisiones de Brazauskas centraremos nuestro análisis en el liderazgo que ejerció entre 1988 y 1998, año este último en el que terminó su mandato en la jefatura del Estado.

manera aparentemente espontánea por Brazauskas el día 22 de octubre de 1988 durante el Congreso Constituyente del Movimiento Reformista *Sąjūdis*. Conviene recordar que aquel congreso contó con 1.121 delegados quienes eligieron 220 miembros y de los cuales 35 formaron parte de la dirección colegiada liderada por Vytautas Landsbergis. La agenda de este congreso gravitó sobre los derechos civiles, la paz, la desnuclearización, la retirada de las tropas soviéticas del país, el control de los recursos propios, la propiedad privada y la libertad de empresa. Aunque al principio los líderes comunistas habían rechazado unirse a los objetivos del movimiento, pronto se convirtió en una necesidad política, por lo que el Primer Secretario del Partido Comunista Lituano Brazauskas decidió asistir al congreso y tomó aquella decisión tan importante para todos los lituanos.

Fue una de las decisiones más importantes de entre las que se adoptaron entonces porque durante el período de hegemonía del comunismo en la Unión Soviética se había desarrollado un movimiento de represión sobre la Iglesia, ante el convencimiento de que las ideas anticomunistas que podría difundir eran un obstáculo para la ideología marxista. Por esta razón se prohibió la educación religiosa y se promocionó el ateísmo con el objetivo de silenciar todo lo relacionado con la religión en los países ocupados por la Unión Soviética (Boruta, 1998). La “única religión” concebible consistía en educar a los ciudadanos en los términos de la moral marxista. En este marco, la decisión de devolver la Catedral a los creyentes constituyó “un golpe bajo” a los dirigentes de la Unión Soviética, ya que los lituanos venían de una larga tradición católica previa a la ocupación del país por la URSS. El mismo Brazauskas definió aquella decisión como esencial porque, como él mismo dijo, tras esa decisión, anunciada en la reunión constituyente del Movimiento Reformista *Sąjūdis*, Gorbachov pudo llegar a una conclusión que definía con bastante contundencia y precisión el perfil de Brazauskas: “Мы думали что Бразаускас интернационалист, но оказался - националист” (“Pensábamos que Brazauskas era internacionalista pero parece que es nacionalista”). A partir de esta decisión, Brazauskas creyó que se había liberado de todas las ataduras, que había eliminado todas las murallas que separaban a la gente del Gobierno y a éste de la Iglesia, de los intelectuales y de la sociedad académica. Probablemente esa decisión resultó muy importante para que las gentes empezaran a confiar en Brazauskas y en sus acciones, al tiempo que sirvió para que Gorbachov entendiera que Brazauskas y con él Lituania habían elegido un camino distinto al de la Unión Soviética.

Vytenis Andriukaitis, que participó enérgicamente en las actividades políticas durante el periodo de transición de Lituania hacia la democracia, también se centra en la decisión que

adoptó Brazauskas de la devolución del uso de la Catedral a los creyentes. Estima que la decisión fue tomada espontáneamente durante la reunión de la que emanaría la formación del Parlamento Constituyente de *Sąjūdis*, a la que había sido invitado. Andriukaitis comenta que durante aquella reunión fue Lionginas Šepetys -Secretario para la Ideología- quien propuso la idea de devolver la Catedral a los creyentes. Šepetys formaba parte del equipo de principales figuras que se agrupaba en torno a Brazauskas, junto con Paleckis, Sakalauskas y Astrauskas. Siempre según Andriukaitis, Šepetys escribió una nota en un papel que envió a Brazauskas, comentando que tal vez sería aquel buen momento de devolver la Catedral a su uso religioso tradicional. Ante esta sugerencia Brazauskas le preguntó si era posible hacerlo de inmediato y Šepetys le aseguró que sí, que podía hacerlo sobre la marcha, aunque luego hubiera que formalizar la decisión. La gente lo agradecería en todo caso y se ganaría el apoyo de la sociedad y de la Iglesia. Desde la perspectiva de Andriukaitis a Brazauskas le fue fácil tomar esa decisión por el hecho de haber dispuesto del asesoramiento del Secretario para la Ideología, al que consideraba responsable de este tipo de cuestiones.

Asimismo Andriukaitis reconoce que, con independencia de esa sugerencia, Brazauskas era muy capaz de sentir el pulso del contexto. Sabía apreciar hasta que punto era buena la idea de Šepetys, así como la oportunidad del momento, de manera que, seguro de contar con el apoyo de su equipo más cercano, tomó la decisión y la anunció durante la misma reunión en la que la propuesta le había sido planteada.³⁵⁷

De este pasaje, en cambio, Beriozovas -Segundo Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano- tiene otra visión. En lugar de atribuir la responsabilidad de la iniciativa al Secretario para la Ideología, cree que fue personalmente Brazauskas quien, a partir de su propio criterio y de su evidente coraje político, se bastó para tomar la decisión durante la reunión constituyente de *Sąjūdis*. Al fin y al cabo, en su opinión, se dio cuenta de que era la única persona verdaderamente responsable de todo lo que sucedía en aquel momento en Lituania, sin que, por encima de él, cupiese considerar a otra figura salvo la de Mijaíl Gorbachov, pero ya en el conjunto de la Unión Soviética. Beriozovas estima que la propuesta de Šepetys -organizar una pequeña reunión con las personas de su equipo durante una de las pausas de la reunión y constatar el apoyo que estaban dispuestos otorgarle-, no desmerece ni rebaja el mérito personal de la voluntad decisoria de Brazauskas en este caso. Tal como

³⁵⁷ Andrius Kubilius en su entrevista asegura que Brazauskas tomó la decisión estratégicamente porque preveía lo que podía suceder de no hacerlo: la presión del pueblo. Así que prefirió tomarla, entre otras razones, para tener más popularidad y alcanzar más apoyo.

comenta Anriukaitis el líder seguramente sintió con claridad la calidad del *momentum*, el pulso de la hora y la emoción que se respiraba.

Justas Vincas Paleckis, político y diplomático, también reconoce la capacidad de reacción de Brazauskas. Un rasgo que, según su opinión, le favoreció mucho porque, aunque Šepetys propuso la idea, algunos de los que estaban ahí –Sakalauskas y Astrauskas particularmente- tenían también sus dudas acerca de los efectos que cabría esperar de una decisión tan inesperada que, en cualquier caso –recuerda- fue apoyada también por Beriozovas. La intuición de Brazauskas le empujó a tomar la decisión de inmediato, antes de que Moscú dispusiera de tiempo para reaccionar negativamente. Paleckis reconoce que le había sido muy fácil a Šepetys proponer esta idea, pero que toda la responsabilidad había recaído en Brazauskas. El rasgo de personalidad de Brazauskas, en el que se aunaron el sentido de la responsabilidad y la capacidad de asumir riesgos con inteligencia, le ayudó en ese momento a conseguir un resultado ciertamente fascinante, adoptando una decisión que representaba un alto valor simbólico y sentimental para los lituanos. Sintió en el instante el ánimo específico de las gentes y supo adivinar y desentrañar su deseo, por lo que no dudó en adoptar la decisión adecuada y en anunciar inmediatamente, en aquella misma reunión, que la Catedral quedaba restituida a los creyentes.

Consideramos, asimismo, relevante mencionar alguna experiencia de los asesores de Brazauskas durante su mandato como Presidente de Lituania. Vladimiras Beriozovas, que como ya se ha mencionado fue Segundo Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano y posteriormente asesor del Presidente Brazauskas, desvela el comportamiento del líder en relación a su grupo de asesores. En este sentido subraya que, además de asegurarse que se cumplieran todas las reglas constitucionales escrupulosamente, el líder solía escuchar con atención las sugerencias de su equipo sobre las que no era raro que tomase alguna nota, además de demostrar que disponía de una gran capacidad para escuchar las voces de todos.

Algimantas Čekuolis asegura que en el curso de los contactos de Brazauskas con su equipo y el líder de *Sąjūdis* no se solía negociar porque todos tenían las cosas claras. En realidad solamente se consultaba y se pedía consejo sobre quién podría representar mejor a los lituanos hablando en público en el Kremlin Brazauskas, Beriozovas, Landsbergis o el mismo Čekuolis.

Česlovas Juršėnas, por su parte, recuerda que Brazauskas solía reunir los lunes a su equipo más cercano. Dependiendo del momento, el Presidente Brazauskas invitaba a esa reunión a diversas personas, pero lo habitual solía ser que en esas reuniones estuvieran el primer ministro, el líder del parlamento, el propio Brazauskas, algún que otro ministro y sus

consejeros. En este pequeño grupo se hacía eco de los trabajos que se estaban haciendo y los que estaban por hacer. El estilo de Brazauskas, según Juršėnas, consistía no sólo en formular los objetivos sino también en controlar la situación, considerando lo que ya se había hecho y lo que no se había hecho y quedaba por hacer.³⁵⁸

Además, Juršėnas define a Brazauskas como una persona muy operativa, al que no le gustaba demasiado el Parlamento donde no suele haber acción sino debates y donde no se llegan a tomar decisiones. En el Gobierno Brazauskas se sentía mucho más cómodo porque se sentía “dueño” de la situación y porque se daba cuenta de que desde allí podía dirigir las situaciones e intervenir directamente en ellas escuchando la opinión de los expertos, conociendo las opiniones de los demás y tomando enseguida decisiones.³⁵⁹

Beriozovas apoya la idea de Juršėnas al definir también a Brazauskas como una persona resolutiva a quien le costaba mucho quedarse en el parlamento “sin hacer nada”, en palabras de este testigo.

El asesor para las relaciones exteriores, Justas Vincas Paleckis, recuerda que a Brazauskas le encantaba escuchar las opiniones de los demás y consultar a sus asesores.³⁶⁰

Gediminas Ilgūnas también fue asesor del Presidente cuando Brazauskas resultó elegido para la jefatura del Estado de Lituania en 1993. Su testimonio confirmó el estilo de toma de decisiones consultivo de Algirdas Brazauskas. Ilgūnas recordó que llamaba a sus asesores a reunión, planteaba el problema a los convocados y les pedía su opinión sobre el tema que les sometía a consideración. Después de escucharles, según Ilgūnas, él tomaba la decisión según su criterio. En ocasiones decía “gracias, pero voy a hacer lo contrario”. De este modo, el Presidente ponía de manifiesto que disponía de su propia opinión sobre los asuntos. Ilgūnas defiende con palabras inequívocas esta actitud de Brazauskas, basándose en la reflexión de que reconoce que el asesor puede y debe aconsejar, pero que la decisión constituye un dominio reservado a la propia naturaleza del líder, que suele contemplar la realidad desde un punto de vista de mayor amplitud y a más a largo plazo.

Hay que matizar que Justas Vincas Paleckis ha observado un cambio en el estilo de toma de decisiones de Brazauskas en la segunda parte de su mandato como Presidente de Lituania. Desde su perspectiva, Brazauskas tomaba menos en consideración la opinión de su equipo de leales, de sus amigos y, en general, de la sociedad. Según él, Brazauskas empezó a

³⁵⁸ Véase sobre la variable poder y control de la situación en el apartado 3.1. del Capítulo 3 y el 5.1. del Capítulo 5.

³⁵⁹ P39: Jursenas_Ceslovas.rtf – 39:27

³⁶⁰ P53: Paleckis_Justas.rtf – 53:21

tomar decisiones más unidireccionales, más en solitario, aunque reconoce que, respecto a los asuntos de mayor trascendencia no era tan unidireccional. Paleckis cree que el cambio de estilo de toma de decisiones estaba relacionado con su ego y con la confianza en sí mismo, que había ido creciendo a lo largo de su experiencia, aunque no siempre esa confianza justificara por completo la conveniencia de todas sus decisiones. Pero en general Paleckis reconoce que, en los momentos cruciales, Brazauskas no era tan testarudo, ni tomaba sus decisiones basándose exclusivamente en la convicción de que era el único que realmente disponía de poder. Si percibía que la mayoría sostenía una opinión contraria entonces no mostraba grandes dificultades para reconocer, por ejemplo, que no tenía la cuestión suficientemente meditada o que no tenía toda la información necesaria para tomar una decisión determinada, y llegado en caso cambiarla. Era un reflejo de la flexibilidad de Brazauskas.

El director del departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de Klaipėda, Saulius Šiliauskas, aunque no participó activamente en la política, siguió en cambio muy de cerca todo el proceso de transición a la democracia. Desde su perspectiva académica ha definido a Brazauskas como un gestor de naturaleza más administrativa y un ejecutivo minucioso a quien le gustaba consultar a sus colaboradores antes de tomar decisiones. Escuchaba atentamente las opiniones de los demás, pero sin diluir su propia responsabilidad, aunque cuando le parecía oportuno no dejaba de apoyarse en el criterio de sus asesores. Šiliauskas compara a Brazauskas con un agricultor lituano que mide siete veces las consecuencias de sus decisiones, que analiza muy bien si merece la pena o no tomarlas y que solo después de haber agotado esa reflexión toma sus decisiones. En palabras de Šiliauskas, en algunos momentos su ritmo de respuesta habitual de Brazauskas resultó muy acertado, pero, en otros, sostiene que acaso hubiera sido mejor que se hubiera mostrado más decidido. De cualquier modo las fuentes confirman que Brazauskas actuaba según el estilo de equipo y que solía tomar las decisiones después de llevar a cabo consultas en grupo.

La evidencia empírica de este estudio confirma la tendencia de Brazauskas a recurrir a un patrón de toma de decisiones de naturaleza consultiva, a través de reuniones con los miembros de su equipo y de consultas directas a los mismos para que expresaran sus opiniones sobre un problema relevante en un momento determinado. Parece evidente, en este sentido, que se sentía especialmente cómodo reuniendo a las personas e interesándose directamente por su opinión sobre un tema específico. La evidencia de que Brazauskas utilizaba en la mayor parte de ocasiones el estilo de toma de decisiones consultivo queda ilustrada en el gráfico que presentamos a continuación, elaborado a partir de la tabla de

coocurrencia del software ATLAS.ti 7 -herramienta que permite obtener una visualización cuantitativa a partir de datos cualitativos, visualización que, en este caso, muestra inequívocamente el sentido en el que acaban por expresarse las distintas citas de los entrevistados en función de los códigos de nuestro interés-.

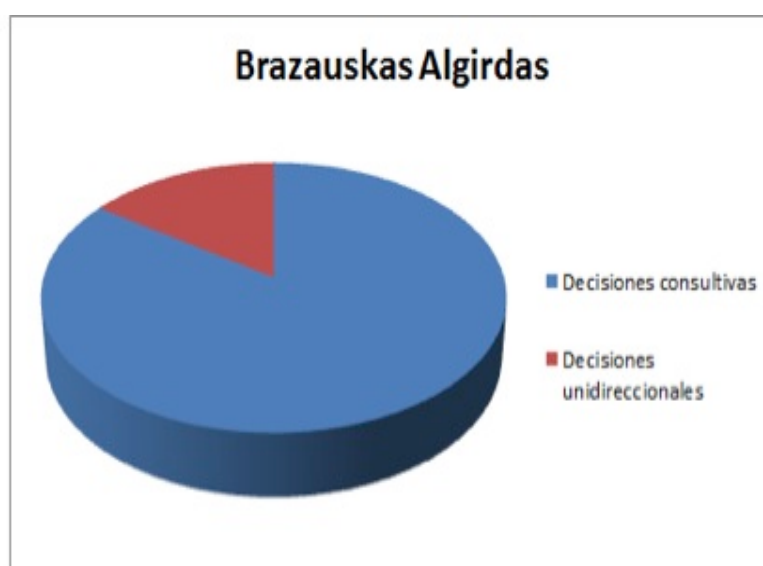


Figura 13. Manejo de estilos de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas. Elaboración propia

En conclusión, podemos verificar la tendencia de Algirdas Brazauskas a concitar el encuentro con los miembros de su equipo, planteándoles el problema del que se tratara en cada caso y que después de cerciorarse de las opiniones de los demás tomaba la decisión. No siempre adoptaba la decisión sugerida por los asesores, aunque, en algunas ocasiones, si sus asesores –en virtud de la solidez de sus argumentos, de su experiencia o de la disposición de cierta información relevante sobre el tema- conseguían convencerle, Brazauskas no oponía gran resistencia para reconocerlo y cambiar su decisión.

Asimismo, si la mayoría le proponía una decisión contraria a la suya trataba de entender las razones y los argumentos que en ese sentido le proporcionaban. En todo caso, la mayoría de los entrevistados destaca como una de las decisiones de mayor relevancia entre todas las que Brazauskas adoptó la de devolver la Catedral de Vilnius a los creyentes, tomada después de una consulta con los miembros de su equipo que participaban en aquella reunión constituyente de *Sąjūdis* el 22 de octubre de 1988 en la que tal decisión fue adoptada y la tomó desde su condición de máximo responsable en aquella hora de la política soviética lituana.

5.2.1.1. Elección de equipo de Algirdas Brazauskas

Tal como hemos adelantado en el capítulo teórico, la toma de decisiones no se puede concebir sin referencia al equipo, por lo que es imprescindible tener en cuenta su elección y su tamaño y analizarla considerando estas variables.³⁶¹ Además, la cuidadosa elección de un equipo leal demuestra el interés del líder político por conocer otras opiniones antes de tomar una decisión. Un equipo competente puede ayudar a satisfacer y complementar las competencias técnicas y cognitivas del gobernante.

Los testimonios de las personas entrevistadas al efecto reconocen la importancia que tuvo el hecho de que Brazauskas dispusiera de un buen equipo. Particularmente Egidijus Bičkauskas destaca que uno de los factores de éxito más importantes para un dirigente político radica en que pueda disponer de un muy buen equipo. En su opinión, era evidente que Brazauskas disponía de ese equipo, en parte procedente de su experiencia política anterior, en la que ya había aprendido el arte de dirigir.

En las entrevistas no encontramos evidencias empíricas respecto al modo en cómo Brazauskas eligió a su equipo. Lo que encontramos son más bien algunas pinceladas que explican por qué fue elegido Primer Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano, pero no cómo se produjo la elección de su propio equipo.

Sobre el tamaño del equipo, Česlovas Juršėnas, uno de los políticos que vivió más de cerca el liderazgo de Brazauskas, recuerda -como ya hemos señalado- que Brazauskas reunía todos los lunes a su equipo más cercano. Según cuenta Juršėnas el grupo era reducido, aunque explícitamente no mencione el número de personas que lo componía.

Aún cuando la cuestión del equipo es siempre muy relevante, no hemos encontrado en este caso concreto evidencias empíricas claras sobre las razones por las que sus componentes resultaron elegidos y sobre el tamaño del grupo. Con todo hay una cita de Juršėnas que confirma que el equipo era reducido, aunque no especifique exactamente cuantas personas formaban parte del mismo.

³⁶¹ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

5.2.1.2. Variables complementarias de la toma de decisiones obtenidas de las entrevistas sobre Algirdas Brazauskas

Al analizar el estilo de toma de decisiones de Brazauskas hemos de destacar un aspecto que se deduce de nuestro análisis y que, a priori, no se había considerado. Se trata de la aparición de ciertos códigos inductivos que van a resultar de notable importancia y de la que se hace mención en los distintos testimonios respecto de la personalidad del líder. La mayor parte de los entrevistados hace referencia a la personalidad positiva del líder e insiste en que esa personalidad le ayudó a tomar decisiones. Entre otros aspectos de su modo de ser destacan: su sentido de la responsabilidad, su capacidad de escuchar, su flexibilidad, su capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de formular objetivos y de tomar decisiones y su carisma, entre otras muchas características de su personalidad de líder. Asimismo, es preciso tener en cuenta que el alto grado reconocimiento de que disfruta la excelencia del liderazgo de Brazauskas se produce precisamente en el ejercicio de una especie de doble rol que, a primera vista, podría parecer negativo, pero que, en función de las circunstancias del momento histórico, contribuyó considerablemente al éxito de su desempeño. En efecto, Brazauskas tuvo que lidiar entre los líderes de la Unión Soviética, por un lado, y el líder del movimiento democrático *Sąjūdis*, por otro, quién pretendía restaurar cuanto antes la independencia de Lituania y democratizar el país. Esta posición de mediador entre dos fuerzas antagónicas le sirvió muy positivamente porque proporcionó a su liderazgo una función amortiguadora de tensiones que frenó las reacciones negativas de Gorbachov y su equipo, por un lado, y, por otro, las del cada vez más radical *Sąjūdis*, cuyo principal objetivo era restaurar la democracia y la independencia de Lituania.

Estas características de la personalidad de Brazauskas aparecen sobre todo en el marco de decisiones no premeditadas ni previamente planificadas como la que se analizó en el apartado anterior consistente en la devolución de la Catedral de Vilnius a su uso religioso tradicional por parte de la Iglesia católica. Gediminas Ilgūnas, asesor del presidente Brazauskas, reconoce en más de una ocasión la importancia de su personalidad en la toma de las decisiones cruciales en el periodo de transición, como por ejemplo, la promesa para la legalización de los símbolos nacionales lituanos o la antes citada de devolver la Catedral a los

creyentes. En estos momentos, Ilgūnas cree que desempeñó un papel importante la valentía del líder a la hora de tomar decisiones, su coraje político personal, su capacidad para sintonizar y proporcionar una respuesta audaz y sensible a los sentimientos mayoritarios de su entorno. Ilgūnas define estas decisiones como espontáneas, no premeditadas, tomadas en un clima emocional específico en el que había mucha euforia y mucho entusiasmo. Con esas decisiones Brazauskas consiguió además el apoyo de la gente.³⁶²

En conclusión parece que en el caso de Brazauskas desempeñó un papel relevante la personalidad del líder, algunas de cuyas características específicas pudieron favorecer la toma de las decisiones correctas durante el periodo de transición, ayudadas a su vez por el trabajo en equipo. Asimismo, según los entrevistados para esta investigación, Brazauskas tenía clara tendencia a utilizar el estilo de toma de decisiones consultivo. En este sentido, nuestro estudio confirma que Brazauskas se sentía muy cómodo consultando en grupo y reuniendo los miembros de equipo en los espacios físicos de los que disponía a tal efecto. Además, parece evidente, en virtud de los testimonios, que sus asesores se sentían escuchados por el líder político porque lo definieron frecuentemente como una persona que sabía escuchar.

Por otro lado, los testimonios obtenidos confirman que solía trabajar en pequeños grupos, aunque no desvelan el número exacto de quienes los integraban, aunque se intuye que se trataba de grupos muy reducidos. Acerca de la elección del equipo encontramos sólo algunos comentarios que confirman la importancia de que el líder se rodease de un buen equipo y que reconociesen, también, que Brazauskas era muy capaz de elegir para su equipo a los más adecuados.

Después de presentar el perfil de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas, describiremos a continuación el perfil de Vytautas Landsbergis.

³⁶² Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

5.2.2. El estilo de toma de decisiones de Vytautas Landsbergis

El líder de *Sąjūdis* -Movimiento Reformista Lituano- Vytautas Landsbergis,³⁶³ mostró en aquel período, según los testimonios que se han recogido para esta investigación, cierta tendencia a tomar decisiones consultivas, aunque también utilizara el estilo unidireccional y en alguna ocasión, tal como revela alguna cita, el estilo facilitador.

Una de las decisiones esenciales para la transición política en Lituania consistió en la restauración de la independencia del país y, en este sentido, la cuestión que se planteó Landsbergis no fue tanto la de decidirse o no a hacerlo sino la de cuándo proceder formalmente a la pública declaración formal de la restauración de la Independencia. En principio, parece que nunca estuvo decidido a hacerlo precisamente el día 11 de marzo de 1990, fecha en la que efectivamente se produjo la declaración, porque en la víspera aún no disponía ni de un apoyo especial de los países occidentales ni del apoyo de mayor peso de EEUU., país éste último en el que su único canal –no muy preciso por cierto- era Stasys Lozoraitis, un diplomático allí residente.

Kazimieras Motieka, un político lituano activo en aquel momento, ayudó en cierto modo a Landsbergis a decidirse porque un día, en un programa televisivo, afirmó que la

³⁶³ El otro líder lituano objeto de nuestra atención es Vytautas Landsbergis. Como se ha presentado en el apartado 1.2.2. del Capítulo 1, Vytautas Landsbergis era el líder del movimiento pacífico lituano que surgió para promover en principio la reforma democrática desde el 25 de noviembre de 1988 hasta 1993, año en el que acabó por disolverse dando origen a otras formaciones políticas. El 24 de febrero de 1990 Landsbergis fue elegido diputado del Supremo Consejo de Lituania y el 11 de marzo del mismo año lo fue como presidente de dicho Consejo Supremo, liderando la primera sesión parlamentaria en la que fue proclamada la restauración de la independencia lituana. Según la Constitución temporal que reguló durante un cierto tiempo la estructura política de Lituania, Landsbergis se convirtió en el más alto responsable político formal del país, llegando a desempeñar la jefatura del Estado. También desarrolló un rol protagonista durante el fallido golpe de Estado llevado a cabo en Lituania por la Unión Soviética en enero de 1991, que fracasó después de haber producido la muerte de al menos 13 civiles. También participó en la elaboración de la Constitución lituana (1990-1991). Fue jefe de la delegación estatal lituana en las negociaciones con la Unión Soviética, habiendo obtenido el éxito de superar el bloqueo económico que la Unión Soviética trató de imponer a Lituania y de obtener que en 1992 el ejército ruso saliera de Lituania definitivamente. En ese mismo año fue elegido diputado del Parlamento lituano, en el que los resultados le obligaron a desempeñar el papel de líder de la oposición. En 1993, año en el que apareció el partido conservador lituano, Landsbergis asumió su liderazgo. En 1996 fue elegido diputado de nuevo y desde 1996 hasta 2000 desempeñó la Presidencia del Parlamento lituano. Volvió a ser elegido diputado en 2000. Desde 2004, sin embargo, desempeña la condición de diputado en el Parlamento Europeo, responsabilidad que revalidó en 2009. Nuestro interés en esta investigación se centra en el análisis del liderazgo de Vytautas Landsbergis durante el periodo de creación formal del Movimiento Reformista Lituano, *Sąjūdis* -el 3 de junio de 1988- que nació en un cierto sentido como un instrumento de apoyo a las novedades que Gorbachov intentaba introducir en la Unión Soviética, hasta 1996, año en el que fue de nuevo elegido diputado y presidente del Parlamento lituano.

independencia sería proclamada el día 11 de marzo de 1990 porque para el día 12 de marzo de 1990 estaba programada la celebración del Congreso del Partido Comunista de la Unión Soviética en Moscú donde tenía que reunirse todos los delegados del PCUS incluyendo los delegados de Lituania. Si tuviera lugar la proclamación de independencia ya no tendría sentido desplazarse a Moscú. Aquella declaración convenció a Landsbergis que todo el mundo esperaba la decisión justamente para ese día. Asimismo, Motieka reconoce que, después de haber ganado las elecciones de 1989 las cuales daban acceso entonces al Congreso de Diputados de la URSS, era sumamente oportuno hacer esa declaración pues de no haberlo hecho se habrían generado dudas acerca de la voluntad de acceder a la independencia incluso en el seno de la propia sociedad lituana. En realidad, en el programa con el que Landsbergis había concurrido a las elecciones se había hecho clara referencia a la conveniencia de proceder a la restauración de la independencia cuanto antes, porque los comunistas también estaban hablando en aquellos días sobre la independencia aunque sin especificar cuándo iban a proclamarla y planteando vagamente la posibilidad de que algún día se acabaría por acceder a ella. En aquellos momentos, Landsbergis reconoció que tenía que tomar decisiones teniendo en cuenta los consejos de sus compañeros y las declaraciones que habían precedido. En última instancia acabó tomando la decisión de declarar la restauración de la independencia el 11 de marzo de 1990. El consejo de otros colaboradores de Landsbergis, como Lozoraitis, por ejemplo, se orientó también en la dirección de no esperar más para restaurar la independencia. Más aún, según Laurinavičius y Sirutavičius (2008) Lozoraitis afirmó que se había reunido con el Presidente Bush, quien aseguró que si Lituania iba a declarar la independencia EEUU no se opondría. En otras palabras, podían contar el apoyo no oficial de EEUU. Lozoraitis fue taxativo al teléfono: “ahora o nunca” al ponerse en contacto con Landsbergis. Desde su perspectiva de diplomático, a Lozoraitis le parecía que eso era lo que se esperaba entonces de Lituania. Su consejo fue que si se esperaba a tomar esa decisión, esa espera disminuiría el valor y el significado de la misma. Este preciso argumento le ayudó a tomar la decisión, según las palabras del propio Landsbergis.

Landsbergis recuerda que realizaba consultas a menudo y que, en primer lugar, requería siempre el apoyo de los diputados de *Sąjūdis*.³⁶⁴

Kazimieras Motieka afirma que Landsbergis estaba persuadido de la conveniencia de que toda la representación lituana se presentase en la reunión moscovita de todos los

³⁶⁴ P46: Landsbergis_Vytautas.rtf - 46:28

diputados de la Unión Soviética, tal vez no como tales diputados sino más bien como invitados. Pero a Motieka esto le parecía mal porque, por el hecho de estar ahí en el Congreso de Diputados de la URSS, podría interpretarse como un gesto de fidelidad a la Unión Soviética. Sin embargo a Gorbachov no le importaba en función de qué *status* se sentaban allí en Moscú los lituanos, si como invitados o como visitantes provisionales, siempre que lo hicieran. Siempre podría decir que, a pesar de haber declarado la independencia, los lituanos permanecían incorporados a una institución muy relevante de la Unión Soviética. Este desacuerdo entre Motieka y Landsbergis, animó a Motieka a llamar a Lozoraitis a Nueva York y pedirle que le ayudase a influir sobre la decisión de Landsbergis para que los diputados lituanos no fueran a Moscú. Lozoraitis solicitó ponerse en contacto con Landsbergis por teléfono y le reprochó su posición. Este testimonio confirma que la decisión tomada al respecto finalmente por Landsbergis resultó muy influida por la consulta con Lozoraitis, a quien de alguna manera se le atribuía una cierta representación del criterio de EEUU.

La decisión de declarar la independencia sin esperar, en palabras de Motieka, fue muy importante, en gran medida porque el mundo estaba esperando ya esa decisión. De este gesto estaban pendientes, entre otros, los embajadores de diversos países en EEUU como Suecia, Francia y Alemania.

Nijolė Oželytė desvela que puede ser que muchos piensen que Landsbergis decidió solo acerca de la declaración de la independencia, pero asegura que no fue así, ya que hasta que no tuvo el apoyo de Lozoraitis, del que entendía que le aportaba la opinión de EEUU, no tomó una decisión que constituía “una responsabilidad muy grande”, en palabras de Oželytė.

Aquí jugó un papel fundamental el apoyo emocional que necesitaba Landsbergis. La consulta más comentada de Landsbergis por todos los testimonios fue la mantenida con su amigo de EEUU y el apoyo que éste le aportó. Le proporcionó el vigor necesario para declarar la Independencia de Lituania el día 11 de marzo de 1990.

Egidijus Bičkauskas comenta que no estaba a favor de restaurar la independencia de Lituania ese día preciso, el 11 de marzo-. Las razones que aconsejaban esperar, según le expuso a Landsbergis, eran las siguientes: la necesidad de resolver previamente todos los asuntos de procedimiento, por un lado; y la de tener en cuenta lo que estaba pasando en la Unión Soviética, en la que estaba prevista una reunión con todos los Secretarios del Partido de la URSS, por otro. Le parecía que declarar la independencia antes de esa reunión era demasiado arriesgado porque los Secretarios del Partido a ella convocados podían firmar un acta que certificase que esa declaración era ilegal, lo que le proporcionaría a Gorbachov la

posibilidad de tomar ciertas medidas. “Mientras no declaremos la independencia, y siempre que lo hagamos justo después de esa reunión, habremos desatado las manos de Gorbachov para negociar con nosotros, y así se le impediría que pudiera decir: ‘hombre, es que yo no tengo otra opción que oponerme...’”. Entonces hasta que fuera posible reunir otra vez a los diputados de toda la Unión Soviética pasarían varios meses y, en ese nuevo marco, según Bičkauskas, Gorbachov tendría las manos más libres tanto para negociar como para actuar a favor de Lituania. Pero Landsbergis cambió de opinión de un día para otro –era un proceder muy típicamente suyo, según el testimonio de Bičkauskas- y decidió declarar la Independencia el día 11 de marzo. En ese cambio radical de opinión, según Bičkauskas, influyó mucho la percepción de que se disponía del apoyo de los Estados Unidos de América.

A las cuatro de la mañana del día 11 de marzo de 1990 Angonita Rubšytė llamaba a Bičkauskas y le comentaba que Landsbergis había cambiado de opinión y que declararía la independencia de Lituania ese mismo día sin esperar más. A Bičkauskas no le pareció bien porque, como lo define él mismo, no era una persona cualquiera, ya que ocupaba una posición importante en esos momentos frente a Rusia como representante del grupo de diputados lituanos entre todos los de la Unión Soviética. Pero la cuestión fue que Landsbergis no le comunicó la decisión. La tomó sin ese apoyo, seguramente muy influido por Lozoraitis, con quien mantenía frecuentes contactos telefónicos.

El mismo Vytautas Landsbergis, en su entrevista, reconoce que no estaba muy seguro de la decisión. Kazimieras Motieka, en un mensaje divulgado por la televisión, afirmó que la independencia debía declararse ese día preciso o nunca. Esas circunstancias le empujaron a Landsbergis a tomar definitivamente la decisión. Por otro lado, el mismo Motieka comenta que, en plena discusión acerca de cuándo declarar la independencia, él mismo llamó a Lozoraitis y le pasó el teléfono a Landsbergis para que le convenciera de que era necesario tomar la decisión.

Bronius Genzelis otorga a Landsbergis el mérito de esa decisión, a la que considera como la más importante que se pudo adoptar en aquellos días, no tanto porque condujera casi inmediatamente a la restauración de la democracia –lo que concitaba un amplio consenso- sino porque sirvió para marcar los tiempos del proceso y para poner de manifiesto dónde estaba la iniciativa. Desde la perspectiva del ritmo de los cambios, la decisión de Landsbergis fue muy importante. La decisión de Landsbergis de no esperar fue ciertamente trascendental para la historia reciente de Lituania.

El profesor Saulius Šiliauskas ha confirmado también las consultas que tuvieron lugar entre Landsbergis y Lozoraitis.

Vytautas Landsbergis ha desvelado, además, que raramente eran sólo suyas las acciones políticas y las decisiones. Desde la conciencia del liderazgo que ejercía en *Sąjūdis*, Landsbergis también ha comentado que el líder es necesario para explicar la posición estratégica y para evitar malos entendidos. Aunque los principios básicos de *Sąjūdis* eran compartidos por todos y todos podían hablar de manera semejante respecto de las cuestiones fundamentales, cuando hubo que hacer realmente política, con sus exigencias tácticas y manteniendo contacto con el Partido Comunista en Vilnius, se puso claramente de manifiesto que era imprescindible ser precisos y coherentes. Había que evitar, por ejemplo, que cualquier miembro se paseara por el Comité Central en nombre de *Sąjūdis*, lo que podría acabar generando un riesgo de confusiones. Landsbergis consideraba que la función de representación era distinta de la función de adoptar decisiones directivas. *Aunque yo era el líder*, afirma en su entrevista, *todos participábamos en la dirección de la democracia colectiva*. Pero, más adelante, también reconoce que, en algunos momentos delicados, tuvo que tomar las decisiones sin consultar con su equipo, utilizando el estilo de toma de decisiones unidireccional y que, en esos casos, solo *a posteriori* de haber tomado la decisión, la comentaba con sus colaboradores.

Egidijus Bičkauskas reconoce que su tarea en Moscú hasta 1992 fue la de controlar y preservar la calma, amortiguando el efecto de los discursos agresivos y categóricos pronunciados por Landsbergis. Según Bičkauskas, quién conocía muy bien a Gorbachov, el líder soviético estaba también atrapado en una situación muy complicada porque los militares se mostraban entonces muy fuertes y le presionaban. Para Bičkauskas estaba claro que, si Gorbachov hubiera sido derrotado, Lituania habría tenido que asumir un futuro muy negativo porque el ejército soviético estaba muy desencantado con lo que estaba sucediendo.

Egidijus Bičkauskas realiza en su entrevista numerosos comentarios acerca del referéndum que tanto Gorbachov como EEUU pedían que se llevara a cabo con el objetivo de preguntar a la sociedad lituana hasta qué punto estaba interesada en la independencia y la democracia. Landsbergis estaba categóricamente en contra, porque decía que ya se había votado este tema en el Consejo Supremo de Lituania y que no era necesario hacer lo que dictaba Gorbachov. Pero para salir de esta *impasse*, Bičkauskas propuso la idea de convocar un plebiscito en vez de un referéndum, lo que desde el punto de vista jurídico, según él, era casi lo mismo. Landsbergis aceptó la sugerencia y trasladó la consulta a la ciudadanía. Al parecer, aunque Landsbergis tenía muy claro su punto de vista, finalmente aceptó el consejo de Bičkauskas. El 9 de febrero de 1991 tenía lugar el plebiscito en Lituania. El 90% de los ciudadanos votó a favor de elegir un camino democrático e independiente y de mantenerse en

la trayectoria democrática que había decidido seguir el país tras el 16 de febrero de 1918, fecha en la que Lituania al final de la Primera Guerra Mundial recuperaba su independencia después de haber permanecido durante cuatro años bajo la ocupación de Alemania. Tras el plebiscito, Landsbergis se dirigió a todos los Estados y sus parlamentos pidiendo que apoyaran los resultados y ayudaran a Lituania a conseguir la libertad y la democracia.

En algunas circunstancias –recordémoslo- , Vytautas Landsbergis reconoce que tuvo que tomar decisiones sin que mediaran consultas explícitas previas por la urgencia de las circunstancias. El marco en el que solía utilizar el estilo unidireccional era el de las negociaciones internacionales. Ahí toda la responsabilidad era suya porque no era posible decirle a un líder de otro país: “espere, que tengo que ir a Vilnius a consultar”. En palabras del mismo Landsbergis, en ese supuesto no habría parecido un líder creíble. Pero reconoce que esto no suponía que no conociese a la perfección las líneas generales de la política, sus límites y sus objetivos.³⁶⁵

Al parecer Landsbergis tenía un gran margen de actuación. Le había sido otorgado de alguna manera el poder de tomar decisiones, aunque con previas consultas acerca de cada cuestión antes de culminar las eventuales negociaciones.

Vytautas Landsbergis recuerda otra de las decisiones que tuvo que tomar con cierta urgencia, sin previa consulta explícita: la decisión acerca de la devolución del oro que se hallaba en el ámbito de decisión de la URSS. Al parecer Lituania, antes de estar ocupada por la Unión Soviética, había guardado su oro en Inglaterra, pero con la ocupación soviética el oro había sido abonado ilegalmente por los ingleses a la URSS para que pudiera pagar algunas de sus cuentas. El primer ministro inglés, John Major, durante el proceso de independencia de Lituania preguntó qué quería hacer Lituania con el oro que ilegalmente había dejado a la Unión y si prefería recuperar el oro, restablecer su valor mediante acciones o proceder de cualquier otro modo. Landsbergis recuerda que tuvo que tomar una decisión muy rápidamente. En su decisión gravitaba su conocimiento de la actitud de las gentes, así como la opinión positiva del Presidente de Francia, en cuya opinión ese oro era realmente de los lituanos. En última instancia, tomó la decisión de elegir que se entregara el oro.

Egidijus Bičkauskas reconoce que le costaba trabajo encontrar puntos en común con Landsbergis. Lo ilustra a través de su relato sobre el intento de golpe de Estado en Lituania, ocurrido el 13 de enero de 1991 cuando las tropas soviéticas atacaron a ciudadanos

³⁶⁵ P46: Landsbergis_Vytautas.rtf - 46:5

desarmados en un intento de poner bajo control militar los centros claves de la capital, Vilnius -la torre de televisión, la radio y el Parlamento, entre otros-. En el contexto de ese golpe fallido fueron asesinadas 13 personas y heridos más de 200 patriotas lituanos. Conviene precisar que no debe confundirse el fallido intento de golpe de Estado protagonizado por la Unión Soviética en Lituania con el intento de golpe de Estado que se produjo en la Unión Soviética siete meses después -los días 19, 20 y 21 de agosto de 1991-. Este intento de golpe de Estado de agosto de 1991 que se produjo en la Unión Soviética fue una cuestión interna. Los organizadores del mismo fueron miembros del Partido Comunista Soviético de la línea conservadora. Trataron de derrotar al presidente Gorbachov porque consideraban que su programa de reformas había ido demasiado lejos y que en el nuevo Tratado de la Unión el poder del gobierno central se había repartido en favor de las repúblicas. Para frenar ese golpe en Moscú Boris Yeltsin recurrió al ejército, a algunos centros de KGB y a los ciudadanos. El golpe fracasó en sólo tres días y Gorbachov pudo volver al poder, pero quedó ya a la sombra de Yeltsin (Rusnačenco, 1998) hasta su desaparición de la escena política. En todo caso, tras este fallido golpe de Estado de agosto de 1991 en Moscú, la independencia de Lituania quedó reconocida internacionalmente y aceptada por Moscú.³⁶⁶

Volviendo al amago de golpe de Estado llevado a cabo por la Unión Soviética en Lituania, Egidijus Bičkauskas, mirando de forma retrospectiva, no discrimina si las decisiones del líder fueron mejores o peores que las suyas, pero, en todo caso, enfatiza que no apoyaba la decisión de convocar a la gente cada dos horas con el fin de proteger uno de los principales edificios de Lituania: el Parlamento. Desde su punto de vista, los que tenían que asumir riesgos eran los que tomaban las decisiones políticas y no tanto el pueblo, que, a su juicio, no tenía nada que ver. No quería tener sobre su conciencia la muerte de inocentes aunque, cuando fue entrevistado para esta investigación, no pudo dejar de reconocer que tal vez la masa de gente que se ocupaba de proteger el Parlamento tuvo un cierto papel en el fracaso del golpe de Estado...

Asimismo, Egidijus Bičkauskas recuerda que Landsbergis tenía mucho interés en organizar un gobierno presidencialista. Una vez que Bičkauskas aseguró que se podía hacer, Landsbergis dijo que quería ponerlo en marcha en el plazo de una semana. A Bičkauskas esta petición de preparar la Constitución en una semana le pareció absurda por lo que se limitó a decir algo así como: “hasta siempre” y dimitió.

³⁶⁶ El primer país que reconoció la Independencia de Lituania fue Islandia el 11 de febrero de 1991.

El profesor Saulius Šiliauskas, desde una perspectiva más lejana, comenta que veía a Landsbergis como a un líder emocional que creía sólo en su verdad. Šiliauskas tiene la impresión de que sus decisiones eran realmente suyas, pero tiene dudas respecto de hasta qué punto se dejaba asesorar y reconoce que ese límite nunca lo supo con precisión.

En el siguiente gráfico (véase Figura 14) podemos observar las coocurrencias de las evidencias empíricas relacionadas con los tipos de estilos de toma de decisiones y Vytautas Landsbergis. Tal como podemos observar, Vytautas Landsbergis solía manejar el estilo de toma de decisiones consultivo, seguido por estilo unidireccional y en algunas aisladas situaciones estilo facilitador.

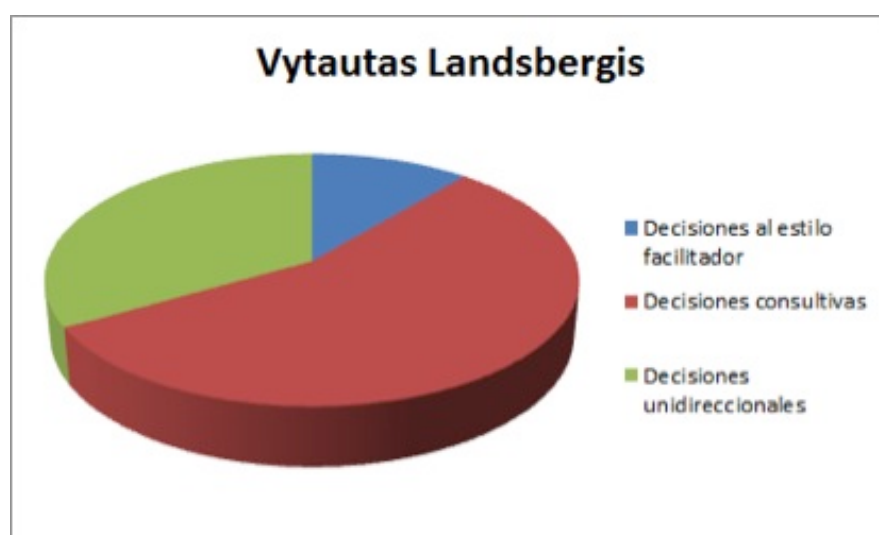


Figura 14. Manejo de estilos de tomas de decisiones de Vytautas Landsbergis. Elaboración Propia

Efectivamente, hay varias citas que muestran que Vytautas Landsbergis solía tomar las decisiones realizando consultas, pero éstas son bastante difusas y carecemos, por tanto, de una clara evidencia empírica sobre ellas. Nuestras evidencias no alcanzan más allá del comentario en el que se reconoce que conocía la opinión de los demás y que sabía lo que quería la gente, entre otras conclusiones de este género. En realidad, una de las pocas decisiones importantes de Landsbergis entre aquéllas que contribuyeron a la configuración de la historia de Lituania, en la que aparecen consultas determinantes, fue la que condujo a la declaración de la independencia del país, proceso en el que aparecen consultas clave con Stasys Lozoraitis. Asimismo la gran mayoría de los entrevistados transmiten su impresión contundente de que el líder tomaba las decisiones de manera unidireccional.

5.2.2.1. Elección de equipo de Vytautas Landsbergis

Acerca de la elección del equipo de Landsbergis disponemos de muy poca información, salvo algún comentario de Gediminas Ilgūnas sobre Albertas Šimėnas –. Éste fue nombrado por Landsbergis primer ministro, aunque tan sólo permanecería en el cargo tres días y sería la más breve estancia en el cargo en la reciente historia de Lituania. Durante uno de los momentos más críticos de la transición en Lituania, con motivo del intento de golpe de Estado, desaparecería de la vida pública, aunque luego reaparecería en un primer plano al desempeñar el cargo de ministro de economía en 1991-1992.³⁶⁷ En una cita de Ilgūnas, se juzga negativamente a las personas elegidas por Landsbergis para su equipo tomándose el ejemplo de Šimėnas. Sin embargo, no hay realmente evidencias empíricas concluyentes acerca los criterios que gobernaron esa elección.

Sobre el tamaño del equipo tampoco es posible aclarar mucho porque en las entrevistas no hay mención alguna sobre cuántas personas formaban parte del núcleo más cercano al líder.

Egidijus Biškauskas comenta que la noche de 12 a 13 de enero de 1991 Landsbergis tomó la decisión de nombrarle enviado temporal a Moscú pero que tuvo que esperar al año 2000, para que Valdas Adamkus terminara por reconocerlo como embajador. Como el mismo Biškauskas comenta, mantuvo su rango de enviado estrictamente temporal durante tanto tiempo que probablemente habría alcanzado con ello un lugar de privilegio en el libro Guinness de los records.

Romualdas Ozolas recuerda que cuando Landsbergis fue Presidente de Consejo Supremo tuvo que elegir a sus vicepresidentes y que, a la hora de hacerlo, nombró a uno, Algirdas Vaclovas Patackis, sin previa consulta con nadie. Hasta el mismo Patackis se sorprendió mucho por esta decisión. Ozolas recuerda que Landsbergis siempre decidía como le apetecía y que habitualmente no explicaba sus razones.

No hemos hallado en las entrevistas una evidencia empírica clara de cómo Landsbergis elegía a su equipo, ni tampoco respecto de su tamaño, salvo algunos comentarios

³⁶⁷ Acerca de la desaparición de Albertas Šimėnas encontramos mucha polémica y división de opiniones, pero de momento no hemos encontrado una versión sólida que afirme las causas fiables acerca de su desaparición durante el intento Golpe de Estado en Lituania.

aislados sobre las razones que le llevaron a elegir unos u otros de los que formaron parte del mismo. Las evidencias empíricas parecen apuntar a la discrecionalidad y la libertad de acción con la que, en ocasiones, Landsbergis elegía a las personas que conformaban su equipo o designaba para desempeñar cargos políticos. Un modo de proceder que de algún modo ilustra el personalismo con que afrontaba su quehacer político.

5.2.2.2. Las variables complementarias emergidas en el análisis de la toma de decisiones obtenidas de las entrevistas sobre Vytautas Landsbergis

Al parecer, de igual modo que en el caso de Algirdas Brazauskas, en el de Vytautas Landsbergis también aparecen nítidamente definidos los rasgos de su personalidad. Por ejemplo, Vytautas Astrauskas, el presidente del Presídium lituano, reconoce que las características de la personalidad de Landsbergis, a tenor de su testarudez y su valentía a la hora de tomar la decisión de restaurar la independencia de Lituania, le permitieron ejercer con éxito evidente su liderazgo. Como explica el propio entrevistado, Landsbergis era el mayor en edad de todo el grupo, el que mostraba mayor peso político y, evidentemente, a partir de esas características, se constituyó en la persona de la que dependía en buena medida cualquier decisión. Fue gracias a este perfil que el día 11 de marzo de todos los años se celebra la restauración de la independencia de Lituania.

El mismo líder político reconoce su propio coraje y revela una anécdota sobre cómo tres días después de la declaración de la independencia de Lituania recibió un ultimátum, pidiéndole no sólo que rechazase la declaración sino que Lituania dejara de funcionar como país independiente. El comentario de Landsbergis a este ultimátum se limita a resaltar que, con él, la claudicante Unión Soviética reconocía que Lituania había disfrutado durante tres días de esa declaración.

Uno de los poetas más reconocidos en Lituania, Justinas Marcinkevičius también se muestra agradecido a Landsbergis por la decisión que tomó en el sentido de luchar por que se aprobaran en el Consejo Supremo de Lituania los símbolos nacionales lituanos: la bandera, el himno y el idioma. La valentía expresada en la lucha por esos símbolos ha sido muy importante para Marcinkevičius.

Aparte de la valentía, encontramos muchas definiciones sobre aspectos de la

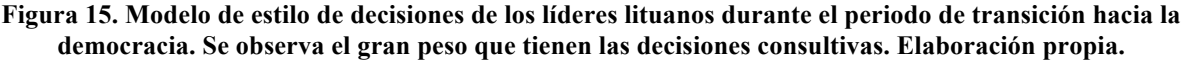
personalidad del líder que tuvieron influencia en la toma de decisiones de Landsbergis como su carácter - categórico, dominante, autoritario, elitista, necesitado de poder y con un ego de considerable tamaño-.

Tal como puede observarse, en el análisis del líder lituano han aparecido variables inductivas no previstas acerca de la personalidad del líder, tanto positivas como negativas.

5.2.3. Comparación entre el estilo de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis

Después de describir los procesos de toma de decisiones de los líderes lituanos por separado, creemos conveniente terminar esta parte mostrando el siguiente mapa conceitual que expresa gráficamente cómo son percibidos ambos líderes políticos, según los testimonios directos de las personas entrevistadas para esta investigación. En ella puede observarse el gran peso que tuvieron las decisiones tomadas de acuerdo con un esquema de actuación de tipo consultivo. En todo caso, se trató siempre de decisiones cruciales. Asimismo, emerge la importancia de la personalidad de los líderes políticos que, según los testimonios, tuvo directa influencia en la capacidad que mostraron para tomar las decisiones adecuadas. En el mismo gráfico destaca también la importancia que revistieron cuestiones tales como el proceso de separación del Partido Comunista lituano del Partido Comunista soviético, la decisión respecto del momento para hacer pública la restauración de la independencia lituana y el intento de golpe de Estado protagonizado por la Unión Soviética con la finalidad fallida de detener el proceso de independencia de Lituania. Tal como se ha descrito en el capítulo metodológico, el primer número en el gráfico al lado del concepto señala el número de citas que tiene el código (*Groundedness*) y el segundo número visualiza la densidad del código en relación con otros códigos.³⁶⁸

³⁶⁸ Véase el capítulo 4.



Acerca de las decisiones en grupo reducido encontramos muy pocas evidencias empíricas, lo que no permite concluir que las consultas se realizaran de esa manera. Lo que sí parece evidente es la relevancia del equipo leal y la capacidad para escuchar mostrada por el líder político. Concretamente Brazauskas, según los testimonios directos, disponía de una alta capacidad para escuchar y para tener en cuenta las opiniones del equipo leal.

268

transición lituana en Estados Unidos y que tuvo cierta influencia y aportó cierto apoyo para una de las decisiones más importantes que tomó Landsbergis durante la transición lituana: la declaración de la restauración de la independencia de este país.

Por otro lado, hemos de destacar que, en el curso de la investigación, se ha mostrado como elemento relevante la importancia de la personalidad de ambos líderes políticos a la hora de analizar el tema de su estilo en la toma de decisiones, aspecto éste que en principio no teníamos previsto examinar para esta dimensión del modelo teórico en concreto. Los testimonios directos se han centrado con frecuencia en los rasgos de personalidad que se consideraban esenciales para tomar las decisiones adecuadas como por ejemplo, coraje, valentía y responsabilidad entre otros mencionados anteriormente en este apartado sobre los líderes lituanos.³⁶⁹

Para realizar una comparación algo más visual y con mayor precisión acerca de las similitudes y las diferencias de los estilos de toma de decisiones de ambos líderes políticos se ha elaborado la Figura 16, que revela que ambos líderes claramente optaron por las decisiones consultivas.

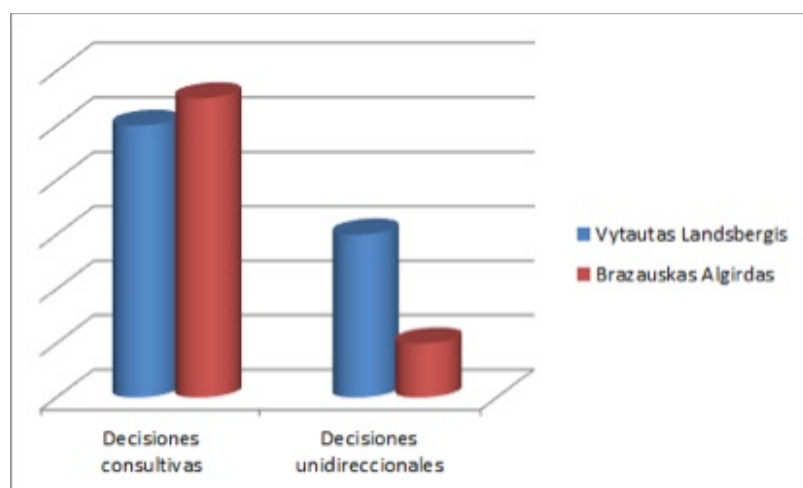


Figura 16. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importantes decisiones de cambio político. Elaboración propia.

En el gráfico la mayor diferencia se observa en las decisiones unidireccionales que, en el caso de Landsbergis, según los testimonios, solían producirse con mayor frecuencia que con Brazauskas. En conclusión, el perfil psicosocial del estilo de toma de decisiones de los

³⁶⁹ Véase el apartado 5.2.1.2 y el 5.2.2.2. del capítulo 5.

líderes lituanos confirma la hipótesis principal acerca del recurso prioritario al estilo de toma de decisiones consultivo.

En torno a la elección del equipo no hemos encontrado suficientes evidencias empíricas para poder confirmar el modo utilizado en cada caso, aunque algunos entrevistados reconocen la importancia de la buena elección del equipo leal.

Algirdas Brazauskas, según algún testimonio, solía reunir a algunas personas para consultar con ellas en común pero no desvela su número exacto, aunque, según el contexto, deja entender que no se trataba de reuniones de un gran número de personas, sino más bien de pocas -las necesarias para los temas que se iban a tratar-.

En el caso de Landsbergis también aparecen pocas personas en su entorno con quienes consultaba según la necesidad, pero no siempre aprovechaba las consultas. Como él mismo reconoce, a veces no tenía tiempo para realizar consultas y más bien se veía en la necesidad de tomar las decisiones con cierta urgencia sin consulta previa, si bien también reconoce que disponía de una visión general sobre la opinión de la gente al respecto de cada asunto.

Podemos concluir que ambos líderes confirman la hipótesis principal acerca del estilo de toma de decisiones que practicaron que respecto de las decisiones cruciales fue el estilo consultivo.

5.2.4. El estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez

El Presidente del Gobierno español Adolfo Suárez, tal como podemos observar en el siguiente mapa conceptual, solía tomar decisiones de manera consultiva. Así quedaría ilustrado en dieciocho evidencias empíricas procedentes de los testimonios recogidos en la investigación. No obstante, también adoptó algunas decisiones sin el apoyo de su equipo leal. Así lo podemos constatar al menos en nueve evidencias empíricas. Asimismo, otros datos revelan la importancia que atribuyó a la elección de su equipo y a la escala reducida del tamaño del mismo.

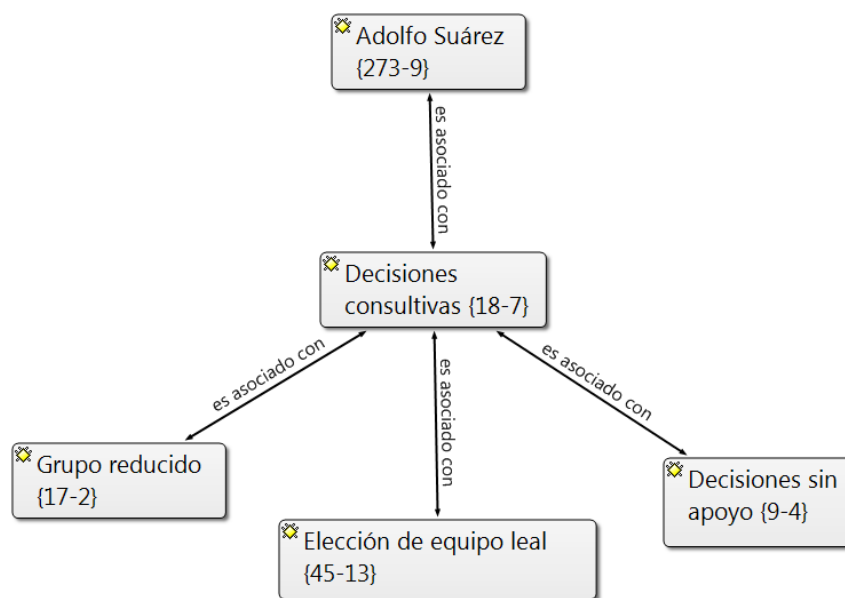


Figura 17. Modelo de estilo de decisiones consultivas de Adolfo Suárez durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa el gran peso que tienen las decisiones consultivas en su estilo de liderazgo. Elaboración propia

Adolfo Suárez solía utilizar el estilo de toma de decisión consultivo a la hora de adoptar decisiones cruciales durante el periodo de transición hacia la democracia. Así se pone de manifiesto por los datos recogidos, en los que abundan las citas de personas que formaron parte del equipo de Suárez y que desvelan cómo solía actuar respecto a ellos mismos y a los demás.

La evidencia empírica recogida confirma las decisiones consultivas de Adolfo Suárez a través de las peticiones directas o indirectas de consejo a sus ministros y asesores y de las conversaciones con las personas que le eran leales, de modo que parece evidente que se sentía más cómodo hablando con cada persona que consultando al grupo. A continuación sintetizaremos algunos de los testimonios que destacan como ejemplos.

José Ramón Lasuén, asesor económico de Suárez, hace hincapié en la buena relación que tuvo con Suárez durante el tiempo que trabajaron juntos e indica que el Presidente solía confiar en sus puntos de vista acerca de las cuestiones políticas y económicas, lo que significa que se dejaba asesorar.³⁷⁰ Aunque el entrevistado emplea la palabra “siempre” para definir su comunicación y asesoría, nosotros preferimos usar el término “solía” porque más adelante, en la misma entrevista, Lasuén señala que tuvo un desacuerdo con el Presidente sobre una cuestión de alta relevancia: los Pactos de Moncloa

³⁷⁰ P 9: Jose_Ramón_Lasuén.rtf - 9:5

suscritos por los distintos partidos políticos el 25 de octubre de 1977 para superar la crisis económica que por entonces padecía el país. Para el asesor económico eran prescindibles y no les atribuía una influencia positiva. En aquella ocasión, Suárez tomó la decisión sin el apoyo de su asesor económico más cercano. Este es quizá otro de los elementos definitorios del estilo consultivo. En efecto, tomar una decisión que no es la sugerida por el colaborador constituye un indicador relevante porque demuestra que, en algunos supuestos, el dirigente político, pese a la consulta, se reserva la última palabra.

Asimismo Lasuén insiste en que, ante algunas cuestiones, Adolfo Suárez solía consultar a algunas personas individualmente antes de tomar una decisión. Parece que se sentía mucho más cómodo tratando a la gente vis-a-vis y, en consecuencia, cada ministro tenía su particular relación con el presidente del Gobierno.³⁷¹ Intuimos que la elección de las personas a las que consultaba dependía de la necesidad cognitiva que debía satisfacer en cada caso.³⁷²

Landelino Lavilla, a quien Peces Barba destaca como uno de los apoyos más relevantes de Suárez, también se sentía compenetrado con el Presidente del Gobierno. Su compenetración se refleja en las frecuentes reuniones, tanto en espacios físicos como a través de contactos telefónicos, los cuales se producían cuando al Presidente del Gobierno le acuciaba alguna preocupación determinada. Lavilla sentía que su opinión como ministro de Justicia era tenida muy en cuenta. Adolfo Suárez le consultaba acerca de la posibilidad de hacer una u otra cosa y se dejaba asesorar. Por su lado, Landelino Lavilla se mostraba receptivo y buscaba soluciones para asuntos que, en un primer momento, parecían insolubles. Tal y como dice Landelino: “tenía confianza incondicionada en el buen sentido, en el olfato, en la intuición de Adolfo Suárez”.³⁷³

Lavilla confirma la información que Lasuén proporciona al afirmar que había temas que el Presidente solo consultaba con uno de los miembros de su equipo. En esos casos, Adolfo Suárez tomaba la decisión y, después, el resto del equipo o el Consejo de ministros, por ejemplo, la formalizaba.³⁷⁴ Lavilla también indica que para otros asuntos Suárez consultaba a otros ministros. Este proceder avala el testimonio de Lasuén, pues Suárez se sentía cómodo consultando a diferentes personas individualmente en función de los asuntos a tratar.

³⁷¹ P 9: Jose_Ramón_Lasuén.rtf - 9:21

³⁷² Acerca de la necesidad cognitiva véase el apartado 3.2 del Capítulo 3.

³⁷³ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:32

³⁷⁴ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:35

Rafael Calvo Ortega, ministro de Trabajo, también se refiere a la relación regular en determinados espacios físicos que solía producirse semanalmente entre el presidente y sus colaboradores. Sin embargo, no podemos concluir que tales reuniones fueran dirigidas más a la adopción de decisiones que a actividades de tipo meramente informativo. Calvo Ortega informa de que la comunicación era fluida y cordial sin más detalle ni precisión.

Por su parte, Alfonso Osorio, ministro de la Presidencia, desvela que aconsejó a Suárez que incorporara al equipo a varias personas de su confianza, lo que Suárez aceptó sin dudas.

En las entrevistas aparecen algunas decisiones tomadas por Adolfo Suárez sin apoyo de algunos miembros de su equipo de leales, aunque no queda ilustrado con claridad que las adoptara en solitario, lo que sugiere que Adolfo Suárez no se sentía constreñido a la hora de tomar decisiones sin un apoyo mayoritario. Destacaremos a continuación algunas de estas decisiones tomadas sin apoyo del asesor pertinente.

José Ramón Lasuén cuenta que insistió al Presidente en que debía permitir un referéndum en el País Vasco antes de aprobar la Constitución. Confiaba en que el PNV perdería esa convocatoria y así se hubiera evitado el problema de las autonomías.³⁷⁵ Lasuén fue, además, una de las pocas personas que no estuvo de acuerdo con los Pactos de Moncloa.³⁷⁶ Al parecer, la opinión y el razonamiento de su asesor económico no influyeron en la decisión de Suárez de buscar un acuerdo entre empresarios, sindicalistas y partidos políticos para hacer frente a la situación económica.³⁷⁷

Marcelino Oreja Aguirre nos relató sus diferencias con Suárez en relación con la entrada en la OTAN. Suárez no estuvo a favor de entrar tan pronto porque temía que empeorara las relaciones con la Unión Soviética, desestabilizara la situación e, incluso, acabara suponiendo un apoyo para ETA. Oreja Aguirre, sin embargo, estaba persuadido de la necesidad de acelerar el proceso de entrada en la OTAN tras las segundas elecciones democráticas. Insinúa incluso que esta disparidad de criterios pudiera provocar su cese en el Gobierno: “probablemente por eso yo salgo del gobierno”.³⁷⁸ Xabier Arzalluz relata una anécdota acerca de la dimisión de Oreja Aguirre: un día Suárez llama a Marcelino y le pide que le preste su cartera. Oreja Aguirre entendió que necesitaba dinero. Sólo después

³⁷⁵ P 9: Jose_Ramon_Lansuen.rtf - 9:15

³⁷⁶ P 9: Jose_Ramon_Lansuen.rtf - 9:13

³⁷⁷ Ha de señalarse que Jaime Carvajal nos indicó que estaba en contra de la opinión de Lasuén.

³⁷⁸ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:12

comprendió que le estaba pidiendo que dimitiera.³⁷⁹ No conocemos, según los testimonios directos,³⁸⁰ las razones reales por las que Suárez pidió la dimisión a Oreja Aguirre, pero, según éste, se debió a que el ministro de la política exterior no apoyaba la decisión de Suárez de ralentizar la entrada en la OTAN.

Alfonso Osorio nos explicó que el Presidente del Gobierno no tomó en consideración su consejo al respecto y legalizó el PCE sin previa reunión con los militares.³⁸¹ Además, en opinión de Osorio, Suárez tampoco debió reunirse directamente con Carrillo, el líder comunista. Desde su perspectiva, estos gestos correspondían a personas de segundo nivel y no al Presidente del Gobierno. Suárez tampoco tomó en este caso en consideración la opinión de uno de sus leales consejeros. La última discrepancia con Suárez llevó a Osorio a dimitir. En los últimos años de la transición, para mantenerse en el poder Suárez experimentó, según Osorio, un giro en su ideología política desde el centro-derecha hacia el centro-izquierda. Entonces, el ministro tomó la decisión más difícil para él: dimitir.³⁸²

Calvo Ortega explica que se opuso a la dimisión de Suárez, pero que su opinión como secretario del partido –de UCD-, no influyó en la decisión de Adolfo Suárez. Calvo Ortega entendió que esa decisión era un gran error.³⁸³ A pesar de que Fraga no formaba parte del equipo leal de Suárez compartía esta convicción con Calvo Ortega, alegando que Suárez debió de haber aguantado sin dimitir como fuera.³⁸⁴ Sin embargo, para el periodista Luis María Ansón la dimisión de Suárez fue la decisión más inteligente que pudo tomar.

Esta selección de testimonios permite comprobar que Adolfo Suárez tuvo que tomar ciertas decisiones sin el apoyo de todas las personas del núcleo más cercano de su equipo. Sin embargo, nuestro análisis pone de manifiesto que se trata de discrepancias reducidas en

³⁷⁹ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:23

³⁸⁰ Este estudio está basado solamente en las entrevistas realizadas exclusivamente para el mismo.

³⁸¹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:24

³⁸² La necesidad de que Suárez se mantuviese en el poder está reflejada en distintas fuentes. En el museo de Adolfo Suárez encontramos información acerca de que Adolfo Suárez desde muy joven quería ser presidente. En una ocasión con motivo del regalo de un libro a un amigo suyo en el colegio, después de dedicarle algunas palabras firmó lo siguiente “Futuro presidente de España”. Aunque nadie lo tomara en serio consiguió cumplir su sueño a lo largo de su vida. Asimismo, en la película “Adolfo Suárez, el presidente”, cuando Adolfo pide la mano a su mujer, Amparo, en casa de su futuro suegro y este le pregunta qué es lo que podía ofrecer o prometer, Suárez contestó: “A los 40 años ser el presidente de España.” Su deseo de ocupar un cargo tan alto muestra su necesidad de poder. Más aún, una vez presidente del Gobierno de España, siguió manifestando su interés por mantenerse en el poder. Esto confirma una vez más que lo que más le interesaba era el poder y no tanto asumir la representación de una ideología, aspecto que a Osorio le disgustó mucho y le llevó a dimitir, a pesar de que ésta constituyera una de sus más difíciles decisiones.

³⁸³ P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:24

³⁸⁴ P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:12

número, aunque no siempre menores. Por ello creemos que no llegó a suponer una presión de alto nivel para el Presidente del Gobierno no tomar en algunos casos la decisión sugerida.

Incluso algunas personas que no formaban parte del equipo leal más próximo, pero que vivían todo el proceso muy de cerca, comentan que Adolfo Suárez solía consultar con un equipo reducido, a veces, incluso, dejándose aconsejar mal. Sobre esta cuestión disponemos de los testimonios de Gregorio Peces Barba y de Sabino Fernández Campo.

De la entrevista con Gregorio Peces Barba se deduce que Adolfo Suárez tenía un equipo leal muy reducido.³⁸⁵ Este factor sugiere que probablemente solía consultar antes de tomar las decisiones. Sin embargo, Peces Barba afirma que, finalmente, era el Presidente quien tomaba la decisión, lo que reafirma su preferencia por el estilo consultivo. El hecho de que tuviera apoyos importantes en el Gobierno sugiere que la toma de decisión consultiva ayuda a reducir la tensión en la medida en que permite disfrutar de apoyo emocional para afrontar la tensión derivada de tomar decisiones difíciles.

A pesar de que Sabino Fernández Campo tampoco pertenecía al equipo leal de Suárez, parece pertinente incorporar su valoración acerca de la decisión de legalizar el PCE.

P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:10 [No sé por qué lo hizo así, porq..]
(16:16)

No sé por qué lo hizo así, porque, vamos, yo creo que consultó con algún militar. Yo creo que consultó con General Gutiérrez Mellado... yo no quiero hablar de él porque fui amigo de él, y lo respeté mucho. Pero tenía un, eso te lo digo a ti para información, tenía un gran complejo porque no había hecho la guerra con sus compañeros. Le había cogido en Madrid, con los rojos, y entonces se dedicó a los labores de espionaje, que no son propiamente de un militar en campaña con sus compañeros, pues tenía mi edad, de ya estar en batallas, en acción.

El entonces Subsecretario de la Presidencia del Gobierno cuenta que Suárez se reunió con Gutiérrez Mellado, el ministro militar, y decidió actuar por sorpresa, sin reunirse previamente con otros militares. Para Sabino Fernández Campo se trató de un mal consejo debido al complejo de Gutiérrez Mellado frente a sus compañeros por haber trabajado como

³⁸⁵ P 5: Gregorio_Peces_Barba.rtf - 5:10

espía en la Guerra Civil,³⁸⁶ sin haber participado en la contienda como lo habían hecho la mayoría de ellos. Para Sabino Fernández Campo³⁸⁷ la decisión de circunscribirse a una consulta individual con Gutiérrez Mellado sobre ese asunto fue errónea. Fernández Campo explica también que cuando Suárez dimitió, él mismo reconoció que los militares no le habían perdonado... Desde el punto de vista del ex Secretario de la Casa Real, Suárez era suficientemente habilidoso como para haber convencido a los militares sin mayor problema, invocando las razones de la decisión. Por otro lado, parece lógica la alarma de Sabino, muy cercano a las autoridades militares, por el hecho de que no fueran informados. Desde su punto de vista, había que reconocer al PCE. Sin embargo, se había prometido formalmente a la cúpula militar, primero, que no se iba a hacer y, después, Sabino consideraba que haber cambiado la decisión sin reunir a los militares para informar del cambio fue un error. Creía que debía de haberseles dado algunas razones a favor de la legalización. Fernández Campo, que pertenecía a las Fuerzas Armadas, sabía perfectamente que los militares iban a considerar esa decisión como una traición. Nos transmitió su convencimiento de que sobre la base de las informaciones que se poseían sobre el PCE, de la experiencia de otros países que lo habían legalizado y con sus habilidades personales, Suárez habría podido convencer a los militares sin mayor esfuerzo de la conveniencia de la legalización de PCE y de que se trataba de la única forma de establecer una democracia creíble. Fernández Campo consideraba que una reunión con los militares al respecto habría evitado, entre otras cosas, el golpe de Estado del 23 F.

A partir de diversos testimonios, confirmamos que Adolfo Suárez solía tomar decisiones cruciales consultando a miembros de su equipo más cercano. Lo sabemos a través de testimonios de su equipo que, en la mayoría de los casos, se sentían escuchados y consideraban que su opinión era tenida en cuenta. Además, los testimonios reconocen que Suárez solía realizar consultas individuales: vis-a-vis. Le gustaba el contacto directo y personalizado. Asimismo, afloran algunas decisiones no sugeridas tomadas por Adolfo Suárez, lo que demuestra que el Presidente del Gobierno utilizaba sobre todo el estilo consultivo de toma de decisiones.

³⁸⁶ Miguel Herrero de Miñón en la entrevista acerca de la guerra civil española considera que habría que llamarla *la guerra incivil*.

³⁸⁷ Es oportuno mencionar que, en la última entrevista que mantuvo Sabino Fernández Campo antes de su fallecimiento, con el periodista Manuel Campo Vidal, el 8 de noviembre de 2009, expuso que no sabía quién podría haberlo aconsejado mal. Sin embargo, en nuestra entrevista expone que en esto influyó Gutiérrez Mellado. Eso nos lleva a pensar que en nuestra entrevista, realizada con un fin académico, Sabino se sintió más cómodo y fue más sincero que cuando le entrevistó el periodista Manuel Campo Vidal, lo que concede más fiabilidad a nuestra entrevista.

5.2.4.1. Elección de equipo de Adolfo Suárez

Según los testimonios directos entrevistados exclusivamente para este estudio, Adolfo Suárez eligió un equipo independiente, con criterio propio -ni enemigo ni amigo del viejo régimen-, con ideas modernas, una visión y una determinación clara hacia la democracia, con méritos profesionales acreditados y gente próxima y de confianza hacia él o hacia alguno de sus más íntimos colaboradores.

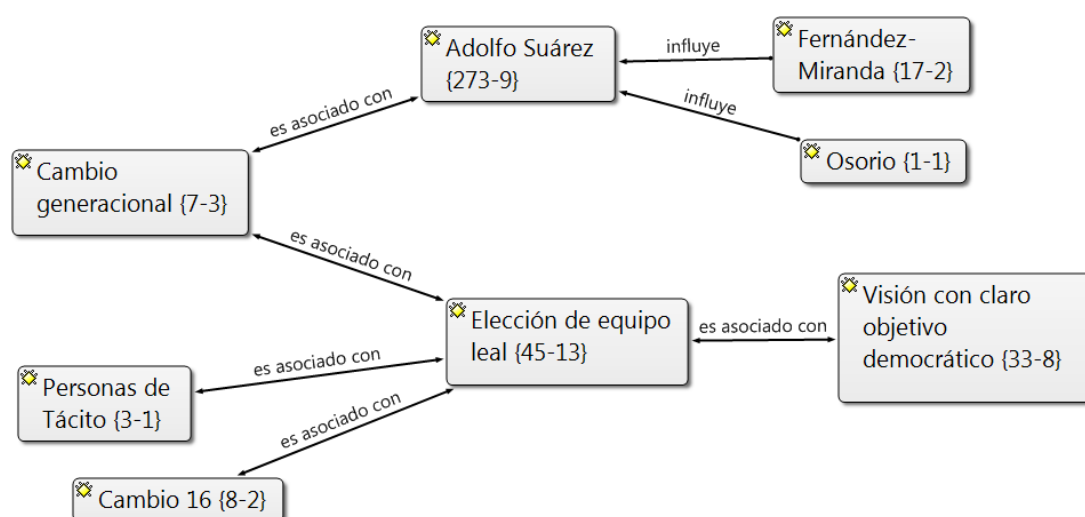


Figura 18. Elección de equipo de Adolfo Suárez. Se observa que las personas que formaban su equipo eran de su generación, pertenecientes al grupo Tácito o vinculadas a Cambio 16. Elaboración propia

Podemos observar en la Figura 18, a partir de las citas recogidas de los entrevistados, que el primero y el segundo Gobierno de Suárez estaba compuesto por democristianos, miembros del grupo Tácito -gente del grupo que se aglutinaba de alguna manera alrededor de la revista Cambio 16 y de personas con méritos profesionales-. Parece que Suárez se preocupó de formar un equipo con ideas modernas acerca de cómo llevar a cabo el proceso de transición política hacia una democracia. Asimismo observamos que a la hora de elegir el equipo se confirió gran relevancia en el poder de la información en aras de lograr una visión³⁸⁸ plenamente proyectada hacia la consumación de la democracia como objetivo final. Aparece clara entonces la interacción entre otra dimensión de nuestro modelo

³⁸⁸ Véase el apartado 3.4 del Capítulo 4 y el 5.4 del Capítulo 5.

teórico en la toma de decisiones: visión. En la elección de este equipo, dos personas influyeron en las decisiones de Suárez: Fernández-Miranda y Osorio.

En nuestra entrevista, Alfonso Osorio cuenta que el primer Gobierno de Adolfo Suárez, segundo de la Monarquía, fue organizado por él, proponiéndole al Presidente del Gobierno personas que le eran muy próximas, en quienes tenía máxima confianza y con quienes mantenía comunicación directa -sus amigos democristianos-. Adolfo Suárez aceptó todas las propuestas ofrecidas por Osorio, entre ellas, Landelino Lavilla, Andrés Reguera y Leopoldo Calvo Sotelo entre otros.³⁸⁹ Osorio propuso a Lavilla como ministro de Justicia y Suárez lo aceptó. Sin embargo, un año antes Suárez le había comentado a Lavilla que si por él fuera no estaría trabajando como letrado, dando a entender acaso que le gustaría contar con él para formar Gobierno. Un año después, según parece, pudo cumplir sus previsiones al respecto. Probablemente Suárez ya tenía en mente a Lavilla cuando Osorio se lo propuso.

Para Osorio, el primer Gobierno de Suárez fue “una auténtica piña” porque estaba muy unido por el objetivo de llevar a cabo el cambio hacia un régimen democrático.

José Oneto desvela que varias personas relacionadas con la revista *Cambio 16* fueron posteriormente elegidas para el Gobierno de Suárez. Según su testimonio directo, Suárez tenía confianza en ellos ya que formaban parte de una revista progresista, que transmitía mensajes implícitos acerca de la transición política y se sentía identificado con sus ideas modernas y aperturistas.³⁹⁰

Marcelino Oreja Aguirre, por su parte, explica que el primer Gobierno de Suárez se constituyó prácticamente a partir del grupo Tácito, creado en 1973 por profesionales que opinaban sobre el futuro político, económico e internacional de España. Tácito solía publicar sus artículos en diferentes revistas, pero especialmente en el diario YA, que era entonces un medio muy conocido como perteneciente a la Iglesia católica española. La elección del equipo leal se produjo entre miembros de este grupo Tácito, en el que participaban muchos democristianos y en el que tenían participación notoria Alfonso Osorio, Landelino Lavilla y el mismo Marcelino Oreja Aguirre.³⁹¹ Sin embargo, para Osorio, que fue quien propuso las personas concretas, la propuesta del equipo leal a Suárez incluía principalmente a democristianos y no menciona al grupo Tácito, como sí lo hacen en cambio Marcelino Oreja

³⁸⁹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:27

³⁹⁰ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:1

³⁹¹ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:5

Aguirre y Landelino Lavilla.³⁹²

En este contexto, algunos miembros del equipo Suárez como Lasuén, Lavilla, Ortega y un alto cargo del Gabinete de Suárez se han referido a su percepción personal de las razones que llevaron a Suárez a elegirles a ellos y no a otros.

Rafael Calvo Ortega, a quien Suárez ofreció la cartera de ministro de Trabajo, cree que Adolfo Suárez le eligió como ministro porque estaba escribiendo en aquellos días muchos artículos sobre esos temas, conocía muy bien el campo laboral y preveía los problemas que el cambio hacia la democracia iba a plantear en el mundo del trabajo.³⁹³

El asesor económico de Suárez, José Ramón Lasuén, estima que el Presidente le eligió como asesor económico por su brillante carrera profesional tanto en el área de Asuntos Exteriores como en Interior. Confía en que ésta ha sido la razón principal a la hora de decidir quién formaría el equipo leal de Suárez.³⁹⁴

En la misma línea, Landelino Lavilla³⁹⁵ considera que Adolfo Suárez le eligió por su magnífica carrera profesional.³⁹⁶ Asimismo, afirma que no estaba interesado por el poder que le otorgaba ser ministro de Justicia sino por disponer de una visión concordante con la del Presidente del Gobierno acerca de cómo llevar a cabo el cambio político hacia la democracia. No estaba tan interesado en conocer al resto de personas que iban a formar parte del Gobierno como por compartir una visión³⁹⁷ clara de las expectativas políticas junto con el Presidente del Gobierno y un plan de acción.³⁹⁸ Aquí aparece la relevancia de la visión en estos procesos.

La opinión de Fernando Suárez es que las personas que formaban el Gobierno de Adolfo Suárez “no habían tenido nada que ver con el régimen anterior. No eran enemigos, enemigos declarados”.³⁹⁹

En resumen, podemos destacar que la cuidadosa elección de las personas que posteriormente formaron parte de equipo leal de Suárez procuró que compartiesen una visión democratizadora, que fueran gente de mucha confianza y con méritos profesionales contrastados. La visión democratizadora elige al grupo Tácito, a gente vinculada a *Cambio 16*

³⁹² P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:63

³⁹³ P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:3

³⁹⁴ P 9: Jose_Ramon_Lansuen.rtf - 9:4

³⁹⁵ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:13

³⁹⁶ En palabras de Lavilla era brillante ya que ganó las oposiciones con el número 1. Y escribía además artículos críticos.

³⁹⁷ Véase el apartado 3.4 del capítulo 3 y el 5.4 del capítulo 5.

³⁹⁸ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:24

³⁹⁹ P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:8

y a algunos íntimos amigos democristianos de Osorio.

A su vez, conviene apuntar que la mayoría de las decisiones cruciales de Adolfo Suárez fueron tomadas después de una consulta con un pequeño grupo. Las entrevistas de Lavilla, Osorio, Peces Barba, Lasuén, Martín Villa, Carrillo y un alto cargo de UCD, entre otros, confirman que Suárez tenía un grupo leal muy reducido, a los que solía consultar. Únicamente cuatro o cinco personas de las 20 que conformaban todo el equipo del Gobierno.

La tesis de George (1991) que indica que las decisiones más relevantes suelen tomarse en grupos reducidos - de dos a siete personas- es respaldada por la entrevista con Landelino Lavilla, que afirma que quienes realmente tomaban las decisiones eran cuatro o cinco personas y que el resto del Gobierno las aceptaba.⁴⁰⁰ Lavilla informa de que este núcleo estaba formado por Osorio, Gutiérrez Mellado, Martín Villa y por él mismo.⁴⁰¹

A pesar de que este tipo de decisiones eran acatadas por el resto de miembros del Gobierno, Lavilla no aclara qué estrategias utilizaban para que el resto del equipo fuera tan receptivo a las decisiones, es decir, para que aceptara su autoridad –*auctoritas*- y su potestad –*potestas*-. Si bien es cierto que la sociedad puede obedecer debido al miedo o al dogmatismo no parece probable que suceda lo mismo con un grupo de ministros. En definitiva, tal y como indica Lavilla, el resto del equipo del Gobierno aceptaba porque se les pedía que lo hiciesen, en nombre del servicio al Estado, por quien disponía del poder legítimo y formal.⁴⁰²

En el mismo sentido Osorio,⁴⁰³ Gregorio Peces-Barba⁴⁰⁴ y Lasuén⁴⁰⁵ afirman que el equipo de Suárez era muy reducido. Peces-Barba indica que Lavilla y Martín Villa eran los más cercanos al Presidente. Lasuén, por el contrario, afirma que Osorio y él mismo eran los más cercanos, a pesar de que durante la transición se distanciaron ideológicamente.

La información aportada por Lavilla y otros entrevistados concuerda respecto al hecho concreto del número de personas que estaba al corriente del proceso de legalización del Partido Comunista (PCE). Rodolfo Martín Villa corrobora que solo unas cinco o seis personas estaban al tanto de esa situación tan complicada en aquel periodo de cambio.⁴⁰⁶ Una evidencia empírica que nos confirma que muy pocos en el gobierno se ocupaban de las decisiones más importantes, las cuáles se iban tomando en un grupo muy reducido,

⁴⁰⁰ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:3

⁴⁰¹ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:37

⁴⁰² Véase el apartado 3.1. del Capítulo 3 y el 5.1. del Capítulo 5.

⁴⁰³ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:26

⁴⁰⁴ P 5: Gregorio_Peces_Barba.rtf - 5:10

⁴⁰⁵ P 9: Jose_Ramon_Lansuen.rtf - 9:27

⁴⁰⁶ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:9

compuesto probablemente por Suárez, Lavilla, Osorio, Gutiérrez Mellado y el mismo Martín Villa.⁴⁰⁷

Santiago Carrillo, líder del PCE en aquel momento, también indica que sólo un reducido grupo del equipo de Gobierno sabía que se iba a legalizar su partido: Martín Villa, Lavilla, Gutiérrez Mellado y algún otro. “A nosotros nos consta que Osorio también estaba al tanto. Es decir, que los preparativos de la legalización del PCE fueron casi clandestinos”.⁴⁰⁸

Un alto cargo del partido UCD muy cercano a Suárez destaca en la entrevista las ventajas de los equipos pequeños. El equipo reducido de Suárez era muy positivo porque permitía tener una comunicación muy directa, diaria y flexible.

A partir de los testimonios obtenidos, podemos concluir que el núcleo de ministros leales a Suárez en el sentido en el que esta investigación entiende el concepto de “equipo de leales” estaba formado por: Osorio, Lavilla, Martín Villa y Gutiérrez Mellado, es decir, solo cuatro de los veinte ministros.

Después de este análisis podemos llegar a la conclusión de que Adolfo Suárez solía consultar, antes de tomar las decisiones, con su equipo leal de manera individual y que solía tomar las decisiones después de hacer las consultas con este pequeño grupo de personas, tomando a veces decisiones no sugeridas. Y el equipo elegido compartía una visión democratizadora, estaba compuesto por gente de mucha confianza y con reconocidos méritos profesionales.

5.2.4.2. Las variables complementarias emergidas de la toma de decisiones obtenidas de las entrevistas sobre Adolfo Suárez

Analizando la toma de decisiones propia del estilo *consultivo* de Suárez cabe destacar un aspecto que resulta de nuestro análisis y que, a priori, no habíamos considerado. Se trata del código inductivo, resultante del análisis de matrices en nuestra base de datos, que hemos denominado la planificación de las decisiones.

⁴⁰⁷ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:18

⁴⁰⁸ P20: Santiago_Carillo.rtf - 20:12

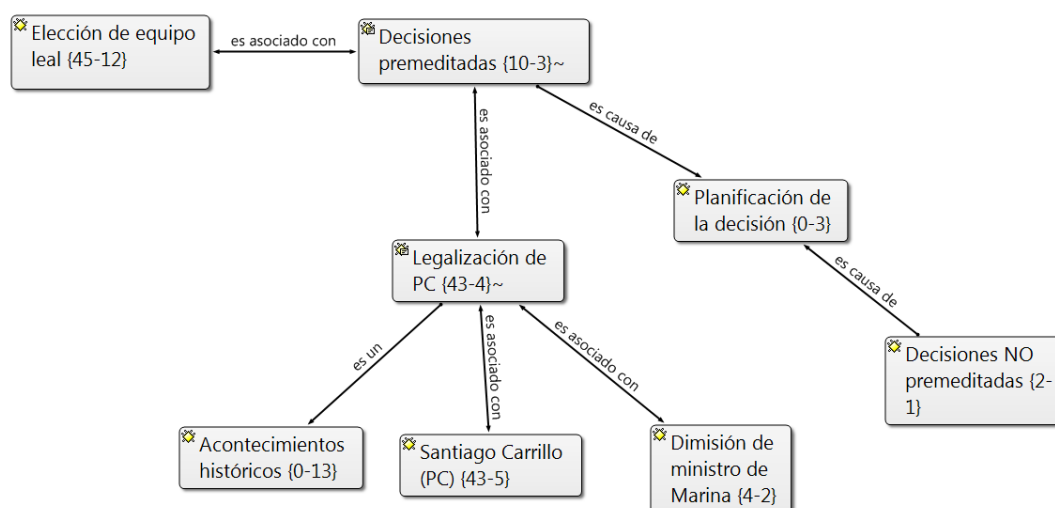


Figura 19. Las variables emergidas analizando el estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez.
Elaboración propia

El análisis de las entrevistas refleja la importancia de destacar la planificación de las decisiones de Suárez. La mayoría de los entrevistados al hablar sobre la planificación de las decisiones de Suárez se centró en la decisión de legalizar el PCE el Sábado Santo. Al elaborar la red relacionada con los códigos *Adolfo Suárez* y la *planificación de la decisión* hemos podido constatar que la mayoría de las personas (10 citas) definieron la decisión de legalizar el PCE en las vacaciones de aquella Semana Santa como una *decisión muy premeditada*. A pesar de que Landelino Lavilla considera que la decisión estuvo muy bien planificada y que se tenían muy bien preparadas las alternativas en el caso de que el Tribunal Supremo la rechazara,⁴⁰⁹ al contrario que la mayoría y en una línea en la que también se manifiesta Martín Villa, cree, en cambio, que fue fruto de una simple coincidencia que el PCE se legalizara el Sábado Santo.

El líder comunista Santiago Carrillo, por su parte, está convencido de que Adolfo Suárez y su equipo aprovecharon las vacaciones de Semana Santa para legalizar su Partido⁴¹⁰ aunque no desvela si Suárez había adelantado alguna información al respecto durante la larga negociación clandestina que precedió a esta decisión.

En la misma línea, el embajador de España en Washington, Jorge Dezcallar (entrevistado en 2009), opina que Suárez aprovechó conscientemente las vacaciones y la

⁴⁰⁹ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:42

⁴¹⁰ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:12

distracción de los militares,⁴¹¹ insinuando que la decisión acerca del momento de la comunicación fue premeditada.

De igual modo, Alfonso Osorio asegura que la decisión fue premeditada ante la previsión de que las personas más extremistas iban a estar de vacaciones.⁴¹² Según el ministro de la Presidencia, la decisión de legalizar el Partido Comunista el Sábado Santo se hizo con intención y no, como señala Rodolfo Martín Villa, por simple coincidencia. En palabras del ministro de Gobernación, “la política no es una ciencia exacta”⁴¹³ y, por esa razón, se suma a la posición de Lavilla al afirmar que la decisión de la legalización del PCE en Sábado Santo no fue premeditada.⁴¹⁴ Aunque Martín Villa considera que la decisión de legalizar el partido aquel día fue una coincidencia hay un dato que despeja cualquier duda respecto a dicha información. Algunas de las personas de su reducido grupo de confianza cuentan que ya el lunes de aquella misma Semana Santa sabían que se actuaría el Sábado Santo. De no haber sido una decisión premeditada carece de sentido que se esperara hasta ese día. Por estas razones consideramos que esta decisión fue premeditada y que su finalidad fue evitar una confrontación mayor, al haberse estimado que una buena parte de los militares estaría de vacaciones.

Podemos concluir entonces que la decisión de legalizar el PCE en el día determinado en el que esa decisión fue dada a conocer fue premeditada. Las entrevistas con diferentes actores políticos de aquel periodo vienen a confirmarlo. El núcleo central del Presidente, formado por las personas que ya se han citado, estaba al tanto de la decisión y sabía con casi una semana de antelación que se iba a legalizar el Partido Comunista.

En suma, los resultados que proyecta el mapa conceptual de planificación de decisiones de Suárez muestran que los entrevistados creen que las decisiones del Presidente eran premeditadas, tanto en lo que se refiere a la elección del equipo leal como en la legalización del Partido Comunista. Estas decisiones fueron conocidas por el núcleo de personas cercanas a Suárez. Efectivamente, tal como comenta Martín Villa, la política no es una ciencia exacta y seguramente hubo muchas decisiones que tuvieron que tomarse con cierta urgencia, con poco tiempo para analizar y valorar la alternativa más adecuada para la situación. Sin embargo, una de las decisiones de mayor trascendencia como la legalización

⁴¹¹ P26: Jorge_Dezcallar.rtf - 26:25

⁴¹² P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:23

⁴¹³ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:10

⁴¹⁴ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:15

del Partido Comunista, según un número muy relevante de testigos, sí que fue muy premeditada y muy medida respecto de la oportunidad de proceder al anuncio de la decisión.

Asimismo, el procedimiento de elección del equipo por parte del Presidente se articuló mediante decisiones premeditadas. Éstas se produjeron mucho antes de que los afectados pudieran ser convocados para que se incorporaran al mismo y antes incluso de su propio acceso al cargo presidencial. La anécdota relatada por Lavilla, el ex ministro de Justicia, a la que ya se ha hecho referencia, describe bien una decisión premeditada de Adolfo Suárez. En 1975 le había dicho que si él, Suárez, fuera Presidente del Gobierno, Lavilla no estaría precisamente escribiendo dictámenes. Landelino Lavilla comenta que, antes de esto, había coincidido en muy pocas ocasiones con Suárez. Por lo tanto, con esa frase Suárez no sólo manifestaba su pretensión de llegar a Presidente del Gobierno, sino que, incluso, tenía planificada la composición de su equipo ministerial. Este deseo no tardó mucho en concretarse en la realidad y Lavilla se mantuvo como ministro de Justicia en los tres primeros gobiernos de Suárez, desde el 5 de julio de 1976 hasta el 6 de abril de 1979. A partir de entonces asumirá durante un tiempo la Presidencia del Congreso de los Diputados. Por otra parte, Lavilla tiene dudas sobre si fue al único a quien Suárez lanzó esa propuesta.

La decisión premeditada es una de las variables que ha emergido en el estudio y que consideramos oportuno mencionar y tener en cuenta para futuros estudios que realizaremos acerca de la toma de decisiones por parte de los líderes políticos.

Como conclusión de lo analizado hasta aquí sobre el estilo de toma de decisiones de Suárez, el siguiente gráfico muestra clara evidencia la preponderancia del estilo consultivo en las decisiones del Presidente del Gobierno español durante la transición a la democracia.

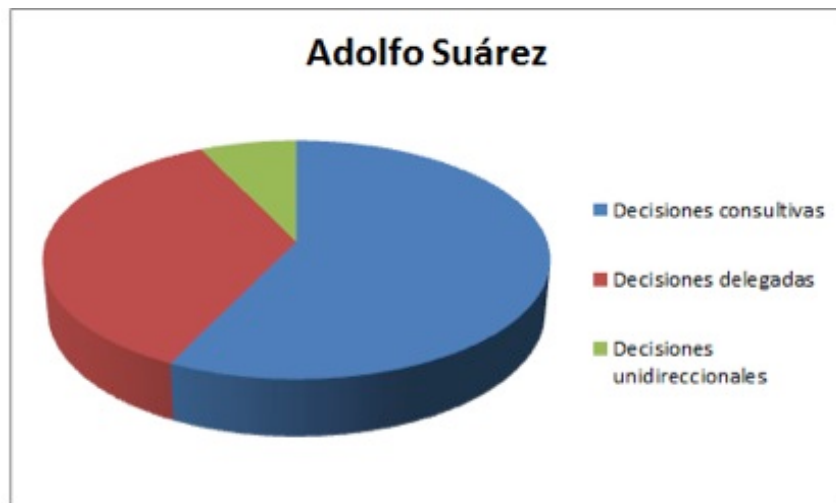


Figura 20. Manejo de estilos de toma de decisiones de Adolfo Suárez. Elaboración propia

Aunque el trabajo es puramente cualitativo con el presente gráfico pretendemos cuantificar las citas que concurren con los códigos cruzados (Adolfo Suárez y los estilos de toma de decisiones) con el objetivo de visualizar mejor la gestión de los distintos estilos de toma de decisiones por parte del Presidente del Gobierno, utilizando las series numéricas solo de una forma orientativa. Tal como podemos observar en la Figura 20, Adolfo Suárez, según los testimonios directos, tenía clara tendencia a utilizar el estilo de toma de decisiones consultivo, aunque, ocasionalmente, delegara algunas decisiones. Ambos estilos no son excluyentes entre sí. También aparece en las entrevistas algún comentario relacionado con decisiones tomadas de manera unidireccional, pero carecemos de una evidencia empírica clara, por lo que, como nuestra hipótesis general se basa en la confirmación del estilo de toma de decisiones consultivo del Presidente de Suárez, no hemos detallado las ocasiones en las que recurrió a otros estilos, aunque los hemos tenido en cuenta en nuestro análisis cualitativo.

Asimismo, nuestro estudio confirma que Suárez se sentía más cómodo consultando individualmente en los espacios físicos o a través de las llamadas telefónicas con las personas de confianza. Además, la investigación demuestra que sus asesores se sentían muy compenetrados y escuchados por el líder político hasta tal punto que, en algunas ocasiones, cuando el líder tomaba la decisión no sugerida, el miembro del equipo consultado al respecto tenía la sensación de que no se le tomaba en consideración. Por otro lado, se confirma que solía trabajar en pequeños grupos, compuestos por cuatro o cinco personas de su confianza. En todo caso se preocupaba por elegir cuidadosamente a su equipo, con clara visión enfocada hacia la construcción del régimen democrático, buscando personas independientes -no vinculadas con partidos políticos para que no chocaran con un régimen que les había

precedido durante varias décadas-, con ideas modernas y progresistas como los que se integraban en el grupo Tácito o en *Cambio 16*, gente de confianza, en suma, y expertos en determinadas materias. En definitiva, el desempeño de Suárez como Presidente del Gobierno confirma claramente las hipótesis generales y operativas planteadas para este estudio.

Asimismo, a través de la base de datos, descubrimos algún factor inductivo que resulta imprescindible tener en cuenta acerca de la legalización del Partido Comunista, una decisión que, según los testimonios, fue premeditada.

Después de presentar el perfil de toma de decisiones de Adolfo Suárez, describiremos a continuación el perfil de Juan Carlos I.

5.2.5. El estilo de toma de decisiones del Rey Juan Carlos

Tal como analizaremos a continuación, Juan Carlos I solía utilizar el estilo de decisión consultivo a la hora de tomar decisiones cruciales. El siguiente gráfico destaca la amplia porción atribuida a las decisiones de naturaleza consultiva y el perfil más modesto de las decisiones unidireccionales, mientras que los estilos de toma de decisiones de estilo facilitador y delegadas no aparecen en los datos analizados.

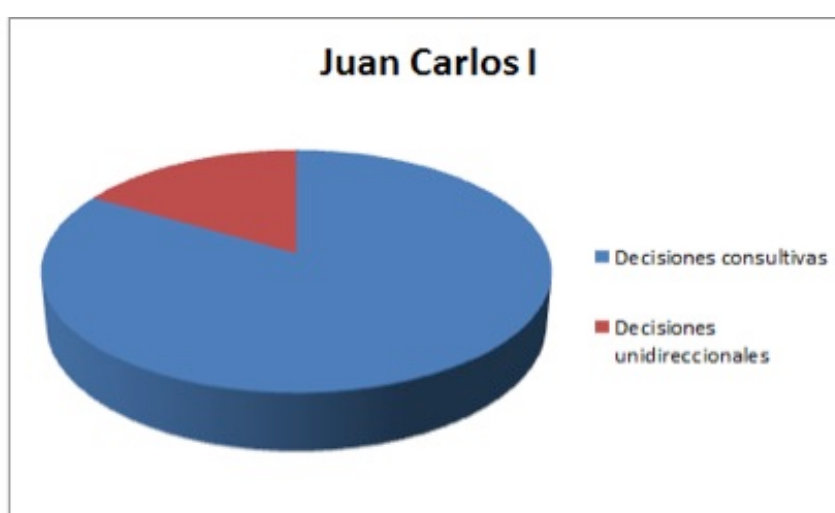


Figura 21. Estilos de toma de decisiones de Juan Carlos I. Elaboración propia

La evidencia empírica emanada de las entrevistas realizadas para este estudio concreto muestra que Juan Carlos I solía tomar decisiones de tipo consultivo, lo que se refleja a través de planteamientos como su preocupación por entablar las consultas que pudiera estimar necesarias de aquellas personas con las que podría contar para la transición hacia la democracia o las preguntas que podría formular a gente de su confianza sobre qué pasos debería seguir en este sentido. En cualquier caso, esa tendencia se pone de manifiesto en circunstancias tales como la de dejarse asesorar por su equipo leal, la de pedir directamente consejo, la de confiar en las sugerencias o la de generar situaciones en las que la persona consultada siente que su opinión es tenida muy en cuenta. Partiendo siempre de un contexto en el que el líder no usaba su poder para obligar a hacer algo sino más bien para recabar información y pedir sugerencias.

El más cercano testimonio del equipo leal del Rey es el que ha dejado Sabino Fernández Campo. Tal vez constituya la fuente más importante para obtener una idea precisa acerca de cómo el Rey solía tomar decisiones ya que le acompañó en todo momento a lo largo de un periodo tan complicado como fue la transición.

Según el relato de Fernández Campo, el Rey siempre le pedía consejo. Destaca también la intervención de la Reina en los debates acerca de las decisiones que se debían tomar.⁴¹⁵ El Secretario General de la Casa Real asegura que asesoró al Rey con total lealtad y que Don Juan Carlos confiaba completamente en sus sugerencias hasta que tras 16 años de trabajo manifestó cierta desconfianza, lo que provocaría que Sabino decidiera cesar en su trabajo en la Casa Real.⁴¹⁶

Cabe destacar los recuerdos de Fernández Campo acerca del 23F, que reflejan muy bien la relación entre el Secretario General de la Casa Real y el monarca. Aquél le aconsejó lo que creía pertinente,⁴¹⁷ esto es, mantener una postura firme y no tolerar de ninguna manera el golpe, como lo expresó durante la entrevista.

Fernández Campo reconocía que ayudó al Rey en lo que fue necesario.⁴¹⁸ Era su consejero y escribía sus discursos de Navidad y el del 23 F, entre otros. Destaca que el Rey solía consultar también al ministro de Defensa. Sin embargo, con él tenía una relación más estrecha, se reunían a diario y le requería consulta permanentemente. Se confirma de esta manera la relevancia que tuvieron su equipo leal y la figura de Fernández Campo en las

⁴¹⁵ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:26

⁴¹⁶ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:15

⁴¹⁷ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:19

⁴¹⁸ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:35

decisiones tomadas por el monarca.⁴¹⁹

Tal como podemos observar en la siguiente cita, el Secretario de la Casa Real tuvo efectivamente una relación muy estrecha con el Rey. Esta cercanía es patente a través de las reuniones diarias y frecuentes con el objetivo de despachar asuntos de importancia durante el periodo de transición hacia la democracia. Fernández Campo señala que el periodo de transición fue una época tensa, con mucho trabajo, pero al mismo tiempo, muy interesante.

***P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf – 19:39 [el despacho era diario, pero y..]
(100:100)***

...el despacho era diario, pero yo a la primera hora ya estaba en el despacho del rey, despachábamos, y luego él me llamaba con frecuencia para consultar cosas. Y muchas veces tenía que almorzar ahí y por la noche hasta cualquier hora, el trabajo era muy intenso pero muy interesante.

Para Marcelino Oreja Aguirre, el Rey actuó como un monarca constitucional desde el momento mismo en que asumió la Jefatura del Estado. Afirma que el monarca nunca usó su poder para obligarle a realizar algo en materia de Política Exterior. Su estilo consistía más bien en sugerir y consultar.⁴²⁰ La comunicación entre el Rey y Oreja Aguirre era muy fluida y también constante. Solían encontrarse cada 15 días.

Alfonso Osorio hace referencia a la preocupación manifestada por el Rey antes de la muerte de Franco acerca del futuro de España. Al parecer, consultó con algunas personas con el fin de saber con quién podría contar para el futuro próximo. Osorio destaca que su consulta se dirigía a conocer eso en concreto y no a saber qué hacer, porque el Rey tenía ya las ideas claras al respecto: establecer la democracia en España y ser, como él mismo dijo en la promulgación de la Monarquía, *el Rey de todos los españoles*.

Antes de tomar decisiones, el Rey consultaba con personas de su confianza qué pasos debería dar tras la muerte de Franco. Osorio, sin embargo, no especifica esto con mayor detalle.⁴²¹

Fernando Suárez, por su parte, considera que el Rey se dejó aconsejar por Fernández-Miranda a la hora de elegirle como ponente de la Ley para la Reforma Política en las Cortes todavía franquistas. Su influencia en esta decisión pone de manifiesto que

⁴¹⁹ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:39

⁴²⁰ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:21

⁴²¹ Anexo 5.1.1.2 sobre la toma de decisiones del Rey P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:2

Fernández-Miranda confiaba en Fernando Suárez, ya que había sido alumno suyo.⁴²²

La valoración de Manuel Fraga, aunque no formó parte del equipo más cercano de Juan Carlos I, es importante que sea tenida en cuenta, especialmente porque comenta que el Rey se dejaba influir demasiado por sus asesores.⁴²³ Esto nos ayuda a entender por qué, en la misma entrevista, Fraga explica que consideraba muy importante que el Rey tuviera buenos consejeros. Parece insinuar que el Rey no tenía criterio propio y que se dejaba influir demasiado. De hecho, probablemente debido a los consejos que recibió, eligió otro Presidente del Gobierno distinto de Fraga.

Únicamente en un comentario hecho por Jaime Carvajal y Urquijo encontramos referencias acerca de decisiones sin apoyo tomadas por el Rey.

La decisión del monarca de elegir a Suárez como Presidente fue un elemento clave para el posterior desarrollo del proceso de la transición española. Aunque Jaime Carvajal y Urquijo, como Jorge Dezcallar, no se mostró de acuerdo con esta elección,⁴²⁴ al menos al principio, y así lo hizo saber, el Rey no cambió de idea y no se dejó influir por su amigo de la infancia. En el comentario expresado en nuestra entrevista percibimos la firmeza del Rey en cuanto a la elección de su equipo.

En todo caso, el relato de la experiencia de Sabino Fernández Campo es esencial para entender las decisiones de tipo consultivo del Rey, ya que le acompañó en todo el momento a lo largo del complicado periodo de la transición. También Oreja Aguirre afirma que el Rey solía tomar decisiones consultivas y que no usaba su poder para imponerse a su equipo leal. La tendencia del Rey a tomar decisiones consultivas se refuerza con las valoraciones de Alfonso Osorio sobre la transición, durante la cual el Rey compartía sus ideas con otras personas como Fernando Suárez y Manuel Fraga sobre los consejos que recibía de Fernández-Miranda. La evidencia empírica demuestra que Juan Carlos I solía consultar antes de tomar una decisión.

⁴²² P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:7

⁴²³ P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:15

⁴²⁴ En la entrevista mantenida con Carvajal y Urquijo explica que cuando supo del nombramiento de Suárez pensó que fue un inmenso error.

5.2.5.1. Elección del equipo de Juan Carlos I

La cuidadosa elección del grupo leal del Rey refleja su interés por disponer de un equipo con una ideología poco conservadora para encaminar la transición política hacia la democracia. La clave fue la elección del Presidente del Gobierno. Sobre esta cuestión se hace mención con frecuencia en todas las entrevistas realizadas. El análisis nos demuestra, tal y como observa en la Figura 22, la gran influencia que tuvo Fernández-Miranda en la elección de equipo leal del Rey.

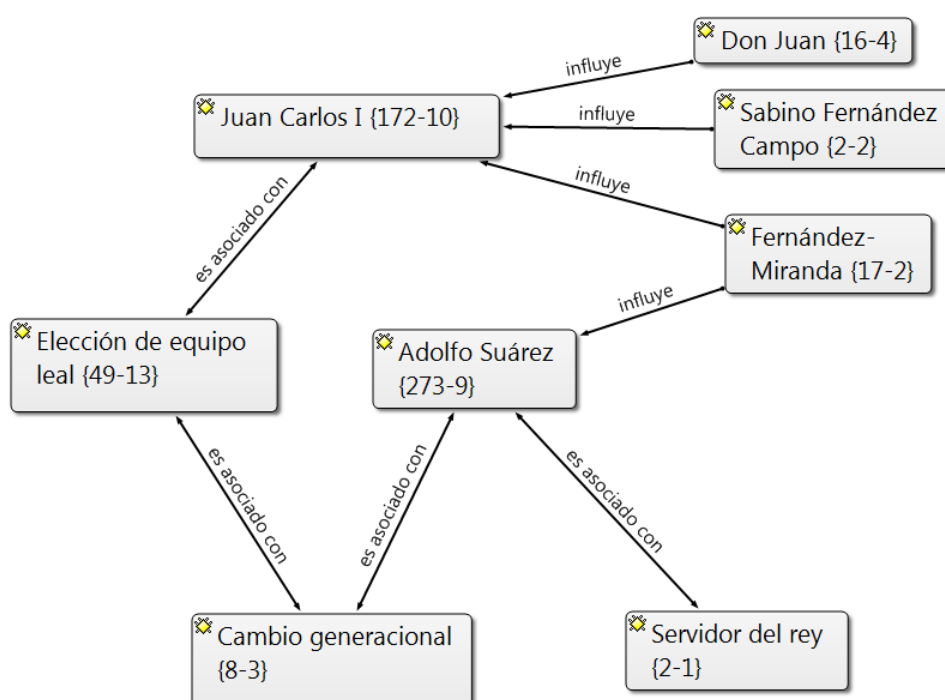


Figura 22. Elección del equipo leal del Rey. Elaboración propia

La decisión de Juan Carlos I de situar a Alfonso Osorio como ministro de Presidencia demuestra que el Rey optó por colocar a las personas leales en los puestos clave para llevar a cabo el cambio político. Tal y como señala Huntington (1994) la elección de personas clave es crucial para ayudar con más eficacia a realizar el cambio hacia un régimen democrático.

El Rey seleccionó a estas personas de confianza a raíz de su antigua amistad, a partir de una comunicación directa y una relación mantenida en el tiempo. Alfonso Osorio y el Rey

se conocían desde la infancia y esto permitía al monarca conocer muy bien los objetivos y puntos de vista de su amigo, hasta el punto de querer que formara parte del equipo del Gobierno.⁴²⁵

Asimismo, Fernando Suárez señala que el Rey quiso hacer el cambio en los miembros del equipo leal gradualmente, modificando los actores políticos de confianza sin alterar drásticamente el grupo. Esto hubiera sucedido si, por ejemplo, se hubiera querido destituir a Arias Navarro inmediatamente después de la muerte de Franco.⁴²⁶

A propósito de Carlos Arias Navarro, ya se ha mencionado que la elección de un nuevo Presidente del Gobierno que lo sustituyera fue la decisión clave del Rey. A este respecto, encontramos varias interpretaciones.

Gregorio Peces Barba considera que Juan Carlos I eligió a Adolfo Suárez como Presidente del Gobierno movido por la personalidad de éste, ya que era un hombre ágil. Una cualidad importante para realizar un cambio político tan complicado.⁴²⁷ Sin embargo, a Jaime Carvajal esta decisión le pareció equivocada porque creía que Suárez iba a continuar con el régimen anterior debido su experiencia anterior como Secretario General del Movimiento.⁴²⁸ Evidentemente, tal como se expresa el testimonio directo Jaime Carvajal, no conocía ni la personalidad ni las ideas aperturistas de Suárez por lo que es razonable que no apoyara la decisión del Rey en principio.

José Oneto ofrece otra explicación al considerar que la elección de Suárez como Presidente del Gobierno se debió a que el Rey optó por el cambio generacional, es decir, prefirió un equipo leal de su generación. Areilza, aunque disponía de más experiencia, era mayor. La “decisión Suárez” fue tomada a partir de un razonamiento generacional.⁴²⁹

Este mismo argumento, el del cambio generacional, es sostenido por Martín Villa, que explica que el Rey constituyó un Gobierno “de penenes”, (PNN: Profesor No Numerario) todos de muy parecida edad, muy jóvenes y sin una dilatada experiencia.⁴³⁰

Para Manuel Fraga la decisión del monarca de no nombrarle Presidente del Gobierno fue equivocada porque se sentía el más adecuado para llevar a cabo la reforma. Fraga se consideraba una persona mucho menos conservadora que Suárez. El Rey quiso explicar a Fraga su decisión; pero éste se negó inmediatamente a mantenerse en las

⁴²⁵ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:1

⁴²⁶ P 4: Fernando_Suárez.rtf - 4:5

⁴²⁷ P 5: Gregorio_Peces_Barba.rtf - 5:13

⁴²⁸ P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:13

⁴²⁹ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:7

⁴³⁰ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:25

proximidades del poder.⁴³¹ La queja de Fraga se basaba fundamentalmente en que él habría podido evitar el intento de golpe de Estado, al tiempo que hubiera demostrado sus capacidades como Presidente del Gobierno.⁴³²

El mismo Don Juan, padre del Rey, propuso a otra persona como Presidente, a José María de Areilza que formaba parte del Consejo Privado del Reino. Al no seguir este consejo, el monarca demostró quién tenía realmente el poder formal.⁴³³

En opinión de Miguel Herrero y Rodríguez de Miñón, en la decisión de nombrar a Adolfo Suárez como Presidente del Gobierno tuvo una influencia definitiva Fernández-Miranda, que tenía una relación muy estrecha con el Rey.⁴³⁴

Observamos que muchos de los entrevistados valoran positivamente la decisión del Rey de nombrar a Suárez como Presidente del Gobierno. Santiago Carrillo explica, por ejemplo, que, a pesar de que para algunas personas el nombramiento de Suárez como Presidente del Gobierno no fue acertado, él sí le concedió un margen de confianza por ser joven, por no haber participado en la Guerra Civil y porque le parecía una persona valiente y decidida.⁴³⁵

De igual forma Marcelino Oreja Aguirre valora positivamente el nombramiento de Suárez como Presidente del Gobierno y de Fernández-Miranda como Presidente de las Cortes. Desde su punto de vista, los tres formaron un muy buen equipo. Así, mientras Suárez representaba la simpatía, el valor y la habilidad; Fernández-Miranda era el responsable de las ideas. El Rey confió en este equipo para llevar a cabo el cambio perseguido.⁴³⁶

Xabier Arzalluz, por su parte, expresa la sorpresa que les produjo esta decisión del Rey ya que, debido a sus antecedentes monárquicos, esperaban que el elegido fuera Areilza.⁴³⁷

Por su parte, Landelino Lavilla subraya la importancia de la composición del equipo del Rey. Según el ministro de Justicia, el Rey no habría podido realizar el cambio sin este equipo, ni el equipo sin el gran poder del Rey.⁴³⁸ Sabino Fernández Campo considera que su elección como Secretario General de la Casa Real en 1977 estuvo relacionada con la sugerencia del ministro del Ejército, Gutiérrez Mellado, que le conocía muy bien y que

⁴³¹ P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:9

⁴³² P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:14

⁴³³ Véase el apartado 3.1. del Capítulo 3 y el apartado 5.1. del Capítulo 5.

⁴³⁴ P14: Miguel_Herrero.rtf - 14:26

⁴³⁵ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:13

⁴³⁶ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:17

⁴³⁷ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:14

⁴³⁸ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:57

disfrutaba también en una relación muy próxima con el Rey. A pesar de que Armada pusiera al Rey como condición, que en su lugar, en la Casa Real, debería nombrar a Sabino, el propio Fernández Campo no creía que esa fuera la causa principal de su nombramiento porque no le parecía posible que se impusieran condiciones al Rey.⁴³⁹ Probablemente, sea más cierto que ambas referencias influyeran en esa decisión.

En resumen, todos los entrevistados valoran muy favorablemente una decisión clave del Rey: el nombramiento de Suárez como presidente del Gobierno -excepto Fraga, tal y como se ha comentado-. Esta valoración no fue igualmente bien aceptada en el momento mismo del nombramiento. En cuanto a las decisiones en torno a la composición de su equipo leal, éstas resultaron influidas por personas cercanas y el equipo elegido se caracterizó por su visión democratizadora, por tratarse de personas de una nueva generación y de su máxima confianza.

Asimismo observamos que la mayoría de las decisiones cruciales fueron tomadas por Juan Carlos I con un grupo reducido de personas. Alfonso Osorio explica que este grupo sólo incluía en principio al mismo Osorio y a Suárez.⁴⁴⁰ Al parecer las dos figuras elegidas por el Rey tuvieron la máxima confianza del monarca. Por otro lado, Sabino Fernández Campo jugó un papel muy relevante en el equipo del Rey aconsejando, como él dice, todo lo que debía aconsejar.

5.2.5.2. Las variables complementarias emergidas de la toma de decisiones obtenidas de las entrevistas sobre Juan Carlos I

Profundizando en el estudio de la toma de decisiones del monarca a tenor de las entrevistas realizadas abordamos las variables complementarias emergidas en su modo de proceder político. Enlazando y profundizando en la cuestión anteriormente expuesta, una de las decisiones más determinantes a las que se enfrentó el Rey en el contexto histórico de la transición fue la elección del Presidente del Gobierno para dinamizar el proceso de cambio político.⁴⁴¹

⁴³⁹ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:14

⁴⁴⁰ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:5

⁴⁴¹ Pueden considerarse también otras decisiones importantes: su actuación el 23 F o la conversión de España en un Estado laico.

La decisión del Rey de nombrar a Adolfo Suárez como Presidente del Gobierno fue una decisión planificada, para la cual, de acuerdo con la legislación del Régimen anterior, se tuvo que consultar al Consejo del Reino para que debatiera sobre qué persona podría ser designada para este puesto. Ansón explica que, en el nombramiento de Adolfo Suárez como Presidente del Gobierno, influyó mucho Fernández-Miranda, que propuso a Suárez por ser un candidato falangista, a pesar de que el Rey había considerado la posibilidad de designar a Federico Silva. Esta decisión, según los testimonios recogidos, fue muy debatida y cuestionada.⁴⁴² Se trata, por lo tanto, de una decisión premeditada.

Alfonso Osorio, Rodolfo Martín Villa y otros entrevistados aclaran que el Rey barajaba la idea de un candidato joven, que buscaba “a un Suárez, no a Suárez”. Fernando Suárez también considera que Fernández-Miranda buscaba una persona maleable, característica que cumplía, bajo su punto de vista, Adolfo Suárez. Prácticamente en todas las entrevistas se hace referencia a esta decisión y es valorada positiva o negativamente, pero hay unanimidad en considerarla como una de las decisiones del Rey más premeditadas.

En este sentido apuntaban los testimonios a los que ya hemos hecho alguna mención, como el de José Oneto interpreta que el Rey optó premeditadamente por el cambio generacional eligiendo a un grupo de personas de confianza de una edad próxima a la suya, razón por la cual prescindiría finalmente de Areilza, un hombre de la generación de su padre, D. Juan y que demostraría el ejercicio real del poder formal del Rey.⁴⁴³

Sin embargo, la opinión de Manuel Fraga es contraria, al considerar que la decisión fue una pura coincidencia. Fraga creía que él iba ser elegido, pero estaba convencido también de que un Rey *blando* finalmente se dejaría influir por Fernández-Miranda.⁴⁴⁴ Seguramente esto mismo debió pensar Areilza, quien también esperaba ser elegido. De hecho parece ser que estuvo esperando una llamada de la Casa Real que nunca llegó. En opinión de Luis María Ansón, el Rey no contemplaba como alternativa ni a Areilza ni a Fraga y sí a Federico Silva. Sin embargo, Fernández-Miranda influyó de modo determinante en su decisión, cristalizando finalmente en el nombramiento de Suárez.

Marcelino Oreja Aguirre explica que durante el franquismo hubo un vínculo muy estrecho entre el Estado y la Iglesia y que ese vínculo se estaba deteriorando a la muerte de Franco. El Rey, como el anterior jefe del Estado español desde 1941, tenía derecho a participar decisivamente en la designación de los obispos mediante un proceso de seisenas y

⁴⁴² P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:16

⁴⁴³ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:7

⁴⁴⁴ P13: Manuel_Fraga.rtf - 13:15

ternas que terminaba en una decisión que no era de la Santa Sede, sino del Jefe del Estado español. El monarca renunció al derecho de presentación y a la posibilidad de nombrar a los obispos. De esta manera pretendía asegurar el apoyo de la Iglesia y la aceptación de un Estado laico.⁴⁴⁵ Consideramos que se trató de una decisión premeditada porque el Rey necesitaba contar con el apoyo de la Iglesia y una de las maneras de conseguirlo era renunciar a su capacidad de influir en ella a través de la participación activa en la designación de obispos. El acuerdo con la Santa Sede por el que el Estado español renunció a ese derecho es de 28 de julio de 1976. En todo caso se trató de una decisión estratégica, premeditada y no espontánea.

Landelino Lavilla también hace referencia a otra anécdota que habría tenido lugar el 3 de julio de 1976, unos días antes de que se hiciera pública la designación de Suárez, pues había ya rumores de que se estaba planificando el equipo de un futuro Gobierno. Parece ser que se sabía de antemano la decisión planificada por Juan Carlos I y que ya se estaba organizando el equipo de trabajo para llevar a cabo el cambio hacia el régimen democrático.

En definitiva, el análisis de las entrevistas con los líderes políticos y su entorno cercano demuestra que el Rey tomó algunas de las decisiones más importantes de manera planificada. Entre ellas destacamos la elección de su equipo de personas de confianza y la del Presidente del Gobierno.

Hay que reconocer que la obtención de la evidencia empírica acerca del estilo de toma de decisiones del Rey ha sido una ardua tarea porque los entrevistados, con la excepción de Sabino Fernández Campo, no se sentían muy cómodos a la hora de dar datos relacionados con ese tema. Creemos que esto sucedió así porque, a diferencia de Adolfo Suárez, Juan Carlos I sigue ejerciendo su rol en la política española. Aunque hemos notado cierta cautela por parte de los testimonios directos, consideramos que los datos son suficientes y nos permiten concluir que el Rey solía utilizar el estilo consultivo, sin especificar, no obstante, si se sentía más cómodo consultando individualmente con cada uno de sus asesores o con varias personas a la vez. Asimismo, parece que se sentía cómodo reuniéndose con personas de confianza, realizando llamadas telefónicas y generando la percepción de que confiaba en los puntos de vista de quien le aconsejaba. Aparte de esto, también encontramos una evidencia empírica de la toma de alguna decisión no sugerida, al menos por lo que se refiere a alguno de los amigos de su infancia, aunque hay que reconocer que Jaime Carvajal no formó parte formalmente del equipo leal del Rey. Por otro lado, parece

⁴⁴⁵ P24: Marcelino_Oreja_Aguirre.rtf - 24:11

que el equipo más cercano con el que contó el Rey y con quienes consultaba asuntos relacionados con la elección del equipo, entre otros temas, era muy reducido. Las personas elegidas para su equipo también pertenecían a una nueva generación, con ideas modernas y visión clara hacia el futuro democrático de España y en las que depositaba de mucha confianza.

5.2.6. Comparación entre estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez y Juan Carlos I

Después de trazar un esbozo de estilo de toma de decisiones de los líderes españoles por separado, estimamos conveniente terminar esta parte mostrando el siguiente mapa conceptual que muestra, gráficamente, la forma en que ambos líderes tomaron decisiones, a tenor de los acontecimientos políticos más relevantes durante el periodo de transición hacia la democracia en España (Figura 23). En ella podemos observar el gran peso que tuvieron las decisiones tomadas de acuerdo con un esquema de actuación de tipo consultivo, adoptadas en interacción con el equipo leal, que era muy reducido. En todo caso, se trató siempre de decisiones cruciales. En el mismo gráfico resalta también la importancia del proceso de elección de este equipo leal y el momento crucial de legalización del PCE.

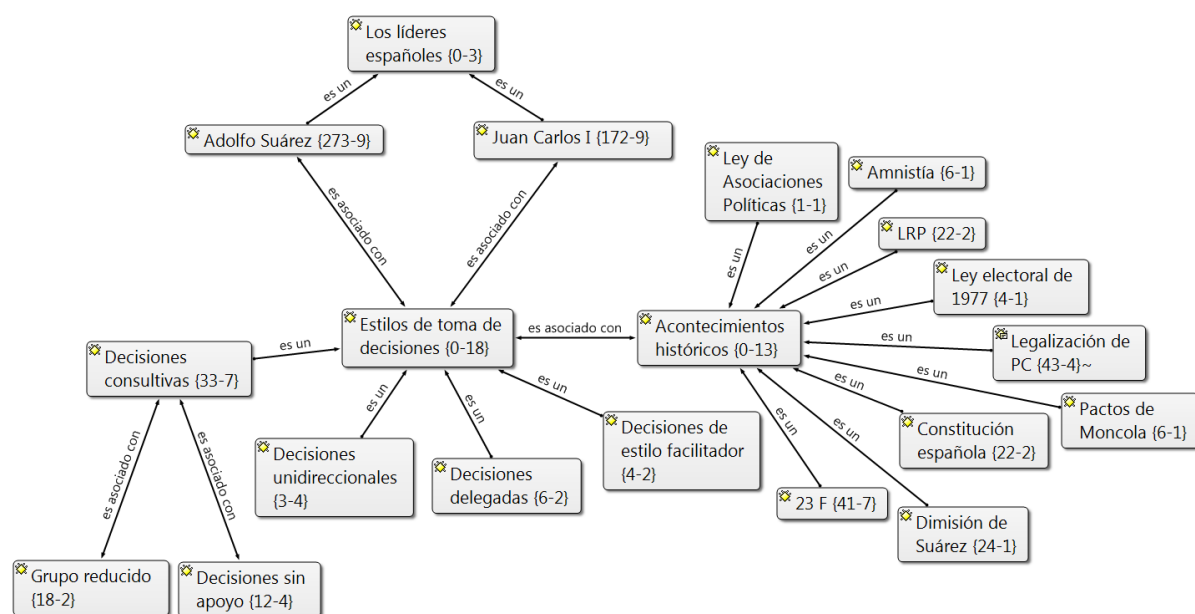


Figura 23. Modelo de estilo de decisiones de los líderes españoles durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa gran peso que tiene las decisiones consultivas. Elaboración propia

En el caso de los dos líderes analizados, los testimonios confirman que solían tomar decisiones de tipo consultivo (véase Figura 23), tanto consultando individualmente a cada persona como haciéndolo en equipo. En el caso de Adolfo Suárez disponemos de la evidencia de que se sentía más cómodo realizando consultas vis-a-vis, mientras que sobre el Rey no tenemos suficientes datos para confirmar si se sentía más cómodo consultando con una sola persona o con varias a la vez.

Asimismo, se confirma la tendencia de ambos líderes a tomar alguna decisión que no fuera la sugerida por una persona de confianza, aunque en el caso del Rey esa circunstancia aparece solamente en relación con un consejo de su íntimo amigo de confianza acerca de la decisión de a quién nombrar como presidente del Gobierno. En el caso de Adolfo Suárez acontece en varias decisiones que el presidente del Gobierno optó por aquella alternativa que no le había sido sugerida por los miembros de su equipo leal. También hay que reconocer que la adopción de decisiones no sugeridas constituye un proceso solitario. Por otro lado, hay que reconocer que ambos líderes tenían un grupo reducido que seguramente les permitió disfrutar de mayor agilidad y eficacia ya que el complejo periodo de cambio exigía tomar decisiones en un tiempo relativamente breve. Y, por último, ambos líderes muestran un gran interés por elegir cuidadosamente al equipo, realizando consultas con otros, meditando sobre los candidatos, tratando de conocer previamente sus visiones respecto al cambio político, considerando la importancia de contar con gente de nueva generación e ideas modernas e

independientes y no vinculadas con los partidos políticos para que no chocaran con los actores implicados en el régimen anterior.

Con el fin de ilustrar con mayor claridad la comparación entre los estilos de toma de decisiones de ambos líderes políticos, sin olvidar que los gráficos se utilizan de forma orientativa, podemos observar en el siguiente gráfico la tendencia preeminente, en ambos casos, a utilizar el estilo consultivo.

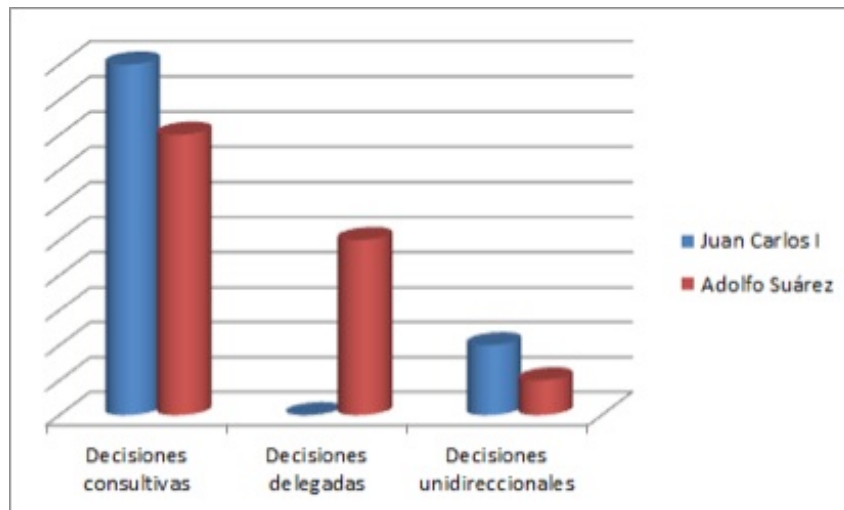


Figura 24. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Adolfo Suárez y Juan Carlos I. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importante decisiones de cambio político. Elaboración propia

Aunque ambos líderes presentan semejanzas relevantes respecto a su estilo de toma de decisiones consultivo, hemos de subrayar que ha resultado más fácil esbozar el perfil de Adolfo Suárez que el de Juan Carlos I, dificultad que se puede atribuir a que el Rey sigue ejerciendo su rol en la política española.

5.2.7. Análisis comparativo de los estilos de toma de decisión entre los cuatro dirigentes políticos

Después de describir el estilo de toma de decisiones consultivo de los cuatro líderes políticos por separado, así como los criterios con los que procedieron a determinar el tamaño de sus equipos y la elección de sus componentes, las variables no previstas que han emergido

durante el análisis para cada caso y la comparación entre los líderes lituanos y los españoles por separado; abordamos, a continuación la comparación de conjunto entre los estilos de los cuatro líderes políticos de España y Lituania, con el fin de comparar sus perfiles.

Cabe concluir, en este sentido, que hay una clara similitud entre los cuatro líderes en lo que concierne al uso de estilo de toma de decisiones consultivo. Asimismo, aparecen ciertas diferencias entre ellos respecto de la elección de su equipo, el tamaño del mismo, así como en relación a ciertas variables significativas que han emergido en el análisis. Respecto de la elección del equipo y su tamaño no hemos encontrado en los casos lituanos suficientes datos que nos permitieran trazar un cuadro fiable, mientras que, en España, los datos obtenidos al respecto permiten afirmar que los líderes españoles mostraron una clara tendencia a elegir cuidadosamente su equipo y a tomar sus decisiones en el seno de un pequeño grupo. La siguiente Tabla 24 permite observar, usando la clave cromática, las similitudes y las diferencias existentes entre los cuatro dirigentes políticos.

Tabla 24. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estilos de toma de decisiones de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia

Color	Concepto	Brazauskas	Landsbergis	Suárez	Rey
	Tiene clara tendencia al estilo consultivo				
	Ocasionalmente usa el estilo consultivo				
	Se aleja del estilo consultivo				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.				
	Tiene clara tendencia a elegir cuidadosamente su equipo				
	Ocasionalmente es cuidadoso con la elección de equipo				
	Rara vez se preocupa por elegir cuidadosamente su equipo				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.	X	X		
	Tiene clara tendencia a tomar las decisiones en equipo reducido (2-7 personas)				
	Ocasionalmente toma las decisiones en pequeño grupo (2-7 personas)				
	Tiende alejarse de tomar decisiones en pequeño grupo (2-7 personas)				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.	X	X		

Hemos de explicitar que otra diferencia sustancial detectada entre los líderes lituanos y españoles está relacionada con las variables emergentes. En el análisis del caso lituano aparece claramente la importancia de la personalidad del líder y su relación directa con la capacidad de tomar decisiones adecuadas. Por su lado, en el caso español ha emergido la variable consistente en una tendencia perceptible a la planificación de las decisiones. Tanto las variables emergidas en el estudio de los líderes lituanos como las surgidas en el de los líderes españoles nos han parecido lo suficientemente valiosas como para seguir profundizando en ellas en futuras investigaciones.

Asimismo, hemos observado que, tanto en el caso de Vytautas Landsbergis como en el del Rey Juan Carlos I, nos ha sido más difícil obtener los datos necesarios para esbozar sus perfiles, aunque hemos podido concluir que, efectivamente, solían tomar sus decisiones de acuerdo con el estilo consultivo. Pero no podemos precisar si se sentían más cómodos relacionándose con los miembros del equipo por separado o en grupo, aunque es posible que las condicionantes formales del ejercicio cotidiano de la función real, en cualquier caso, pudieran tener alguna incidencia sobre esta cuestión. En el caso de Brazauskas y en el de Suárez sí que nos ha sido posible observar claramente sus preferencias. Suárez se sentía más cómodo consultando con cada uno de sus colaboradores individualmente, mientras

Brazauskas se sentía muy cómodo en las reuniones.⁴⁴⁶ Además, en ambos casos, los testimonios directos destacan la capacidad de escucha o, de otra manera, ponen de manifiesto que los miembros de cada equipo se sintieron en general escuchados y sus ideas aceptadas, hasta tal punto que, en cuanto el líder decidía no seguir la solución sugerida, era causa de malestar en el asesor.

Asimismo, los cuatro líderes políticos demostraron que todos ellos se hallaban plenamente capacitados para tomar decisiones que consideraban, y resultaron, adecuadas, aunque no les hubiesen sido sugeridas por miembros de su equipo.

Definitivamente, parece evidente que los cuatro líderes políticos solían utilizar un estilo de toma de decisiones consultivo que con seguridad jugó un papel esencial para el éxito de ambas transiciones tan diferentes entre sí, con características históricas y contextuales tan específicas en cada caso. Asimismo, aunque durante las entrevistas se hicieron referencias a diversas decisiones que tuvieron que tomar los dirigentes políticos, también en cada líder se ha polarizado nuestro interés en una sola decisión muy relevante en cada caso: la decisión de la devolución de la Catedral a los creyentes (Algirdas Brazauskas), la de restauración de la independencia de Lituania (Vytautas Landsbergis), la de elección de Suárez como Presidente del Gobierno (Juan Carlos I) y la legalización de PCE (Adolfo Suárez).

Tal como ya anticipábamos en los inicios de esta investigación y tal como hemos precisado en la introducción de la misma, los dos países elegidos al propósito presentan trayectorias históricas diferentes⁴⁴⁷ y esto contribuye efectivamente a confirmar las coincidencias que nos permiten deducir que el estilo esencial que ha caracterizado al proceso de toma de decisiones políticas de los cuatro líderes políticos ha sido fundamentalmente el mismo. Pero, al mismo tiempo, el análisis ha puesto de manifiesto que la transición lituana hacia la democracia tuvo que enfrentarse sobre todo problemas más bien externos, relacionados con la evolución terminal de la Unión Soviética, su gigantesco vecino. Por su lado en el caso español, las dificultades y las resistencias, que también fueron superadas con éxito, venían probablemente justificadas en mayor proporción por asuntos internos, derivados de su propia historia más que por factores externos. Aunque las diferencias históricas se han puesto de manifiesto con claridad en cada caso, lo cierto es que los cuatro dirigentes

⁴⁴⁶ Ambos líderes están reconocidos por la sociedad como líderes carismáticos. ¿Tendrá algo que ver su interés en realizar las consultas de manera individual o conjunta? ¿Puede tener cierta relación el carisma con la atención individualizada? Son las cuestiones que consideramos de interés seguir profundizando las futuras investigaciones.

⁴⁴⁷ Véase la introducción de esta investigación.

políticos, en dos diferentes contextos y en ambos casos con resultados más que apreciables, no han dejado de presentarnos un perfil de estilo de toma de decisiones claramente similar, el estilo consultivo, lo que tiene sin duda su valor como tema de meditación.

5.3. Estrategias de negociación de los cuatro dirigentes políticos

Tal y como se ha escrito,⁴⁴⁸ cabe definir el concepto de *negociación* en un periodo de transición hacia la democracia como un método de gestión de conflictos cuyo objetivo es llegar a un acuerdo entre el líder y las fuerzas políticas concernidas con el fin de completar el proceso de cambio con éxito. Este proceso se describe a partir de sus elementos esenciales que suelen consistir en una relación interdependiente, motivacionalmente contradictoria, influida por las relaciones de poder entre las partes y dependiente de la percepción que tienen los actores que participan en la misma acerca de la posibilidad de llegar a un acuerdo (Bercovitch, 1984; Pruitt, 1981; Serrano, 1993).⁴⁴⁹

En esta investigación nos hemos centrado en las estrategias de negociación utilizadas por los dirigentes políticos que protagonizaron los procesos de transición que estamos analizando, ya que consideramos que una adecuada gestión de las estrategias de negociación por parte de esos líderes ha podido tener influencia en el éxito de tales procesos.

En este apartado describiremos y analizaremos, a partir de las respuestas de los entrevistados, las estrategias de negociación de los cuatro dirigentes políticos objeto de análisis, basándonos en la tipología de Pruitt (1998),⁴⁵⁰ y definiremos qué tipos de negociaciones fueron más utilizadas durante la transición: si solían negociar los líderes directamente o a través de los intermediarios y si las negociaciones tendían a ser privadas o públicas.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, diversos autores consideran que la eficacia de la negociación depende de la combinación de dos estrategias: *la dominante*, en la que se trata de forzar a la otra parte, presionando sin ofrecer alternativas, imponiendo los

⁴⁴⁸ Véase el apartado 3.3 del capítulo 3.

⁴⁴⁹ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3.

⁴⁵⁰ Véase el apartado 3.3 del capítulo 3.

objetivos propios y exigiendo según el plan previsto; y la dirigida a la *solución del problema*, mediante la que se intenta encontrar un acuerdo satisfactorio para ambas partes, cediendo en las condiciones⁴⁵¹. Nuestra hipótesis parte de la base de que los dirigentes políticos en el periodo de transición hacia la democracia en España y en Lituania manejaron ambas estrategias combinadas.

Según los datos de que disponemos se puede deducir, además, que es esencial que los líderes políticos mantengan tanto negociaciones públicas como privadas, para establecer una negociación gradual e interpersonal con los líderes de la oposición. De la misma manera, pueden participar en la negociación ellos mismos o a través de personas delegadas. En todo caso, estimamos que las negociaciones directas pueden influir positivamente en el éxito de la gestión del líder, ya que son fundamentales para lograr una cierta tolerancia hacia sus planes políticos y para reducir las presiones y las movilizaciones de protesta que podrían obstaculizarlos. En los procesos de transición a la democracia es determinante contemplar las negociaciones a nivel nacional sin perder de vista los acuerdos internacionales con otros países democráticos que puedan ofrecer apoyo al cambio político.

De igual modo que se ha hecho con las otras dimensiones, una vez articulados y dispuestos estos elementos para que cumplan con su función dentro del proceso metodológico,⁴⁵² se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de las entrevistas que, recogiendo testimonios directos del entorno de los líderes, se han realizado con carácter exclusivo para esta investigación.

En este apartado nos centramos en confirmar o refutar las siguientes hipótesis de trabajo:

Las estrategias de negociación de los líderes estudiados se caracterizaban por:

H₁₁: Utilizar preferentemente la estrategia dominante de negociación cuando se trataba de abordar los temas esenciales para el cambio político hacia la democracia.⁴⁵³

⁴⁵¹ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el 4.3. del capítulo 4.

⁴⁵² Véase el apartado el capítulo 4, con particular detenimiento en el apartado 4.4. sobre las hipótesis del estudio y 4.5.2. sobre la variable del estudio y su escenificación operativa.

⁴⁵³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

H₁₂: La utilización complementaria de la estrategia de solución de problemas en los aspectos no prioritarios para el líder político, caracterizada por la preeminencia del propósito de encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes⁴⁵⁴

H₁₃: Los líderes políticos tienden negociar directamente utilizando las dos estrategias en las negociaciones esenciales para el cambio político.⁴⁵⁵

H₁₄: Las negociaciones con la oposición, en los procesos analizados, tendían a producirse de manera preferentemente privada.⁴⁵⁶

Todas estas hipótesis generales y operativas se han puesto a prueba a través del análisis de los testimonios directos de los entrevistados exclusivamente para esta investigación.⁴⁵⁷

La interpretación de los resultados del análisis se concreta mediante la utilización de la clave cromática contenida en la Tabla 25.⁴⁵⁸

Tabla 25. Cromática de interpretación del análisis cualitativo de estrategias de negociación. Elaboración propia

Color	Concepto	Algirdas Brazauskas	Vytautas Landsbergis	Adolfo Suárez	Juan Carlos I
	Tiene clara tendencia a la estrategia dominante de negociación				
	Ocasionalmente usa la estrategia dominante de negociación				
	Se aleja de la estrategia dominante				
	Tiene clara tendencia a la estrategia de negociación – solución de problemas				
	Ocasionalmente usa una estrategia de solución de problemas				
	Rara vez se preocupa por una estrategia de solución de problemas				
	Tiene clara tendencia a negociar directamente				
	Ocasionalmente negocia directamente				
	Tiende alejarse de las negociaciones directas				
	Tiene clara tendencia a negociar de manera privada				
	Ocasionalmente negocia de manera privada				
	Tiende alejarse de las negociaciones privadas				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.				

⁴⁵⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

⁴⁵⁵ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

⁴⁵⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

⁴⁵⁷ Véase el apartado 4.6.2. del capítulo 4.

⁴⁵⁸ Véase el apartado 4.6.2. del capítulo 4.

Una vez precisado el mecanismo con el que se interpretan los resultados en este estudio,⁴⁵⁹ procederemos a describir las estrategias de negociación de los líderes políticos lituanos: Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis, por separado, así como los criterios con los que procedieron a determinar si negociaban directamente o a través de otras personas, así como si tendían a tener negociaciones privadas o públicas. Posteriormente presentaremos las variables que emergieron durante el análisis, no previstas explícitamente en el modelo teórico, pero necesarias para complementar el esbozo de las estrategias de negociación. Después, llevaremos a cabo una comparación sucinta entre ambos líderes lituanos. El mismo procedimiento se utilizará con los líderes españoles: Adolfo Suárez y Juan Carlos I. Finalmente, se procederá a comparar entre sí a los cuatro líderes políticos de España y Lituania, con el objetivo de buscar similitudes y diferencias entre las estrategias de negociación de los dirigentes de ambos países.

5.3.1. Estrategia de negociación de Algirdas Brazauskas

Durante el periodo analizado, los testimonios directos obtenidos de las personas entrevistadas confirman unánimemente que Brazauskas solía utilizar la estrategia de negociación denominada *solución del problema*. En total se han registrado 21 evidencias empíricas. Dado el gran número de citas textuales que se refieren al uso de esta estrategia de negociación de Algirdas Brazauskas, a continuación expondremos sólo algunos testimonios con el objetivo de esbozar con más eficacia el perfil de Algirdas Brazauskas como negociador.⁴⁶⁰

El fallecido Algirdas Brazauskas, en la entrevista concedida para esta investigación, hizo especial hincapié en la difícil situación en la que tuvo que ejercer su liderazgo durante el periodo de la transición hacia la democracia en Lituania. Comentó que era hasta tal punto difícil que incluso el Presidente del Presídium lituano, Vytautas Astrauskas, renunció a su

⁴⁵⁹ Véase el capítulo 4.

⁴⁶⁰ Tal como se indica en el capítulo metodológico, véase el capítulo 4, se presentan las evidencias empíricas donde los códigos *Algirdas Brazauskas* y *Solución de problemas* interseccionan.

cargo justificando su decisión en su estado de salud. Afirmó que la tensión le impedía dormir por las noches. Brazauskas, en tanto que líder de Lituania, trataba de buscar soluciones a los problemas, reuniéndose regularmente con los miembros del movimiento reformista *Sąjūdis*, en cuyas reuniones se debatía sobre varias cuestiones importantes como la presencia del ejército ruso en Lituania -los lituanos no querían formar parte del ejército soviético-, pero aseguró que el único que no tenía interés en entender la difícil situación y en buscar una solución a la misma era el líder de *Sąjūdis*, es decir, Landsbergis -el otro líder lituano en el que hemos centrado nuestro interés para este estudio-. Según Brazauskas, Landsbergis no entendía su postura, no asumía que él tuviera que lidiar frente al líder de la Unión Soviética, no aceptaba que, refiriéndose a la aparición de la bandera lituana en los mítines, él comentara que el ejército soviético podía reaccionar de manera muy violenta, ya que en Lituania había seis divisiones militares y dos agrupaciones de paracaidistas con once mil soldados en cada uno. Entonces, con el fin de superar esta actitud radical de Landsbergis, Brazauskas planteaba casi siempre una pregunta retórica: “*¿Con qué luchar?*”. Con este ejemplo expresaba que, si hubiera querido, la URSS hubiera aplastado a Lituania en un solo día. Además, insistía en que ese tipo de actitudes hubiera podido llevar a la cárcel a unas dos mil personas fácilmente y comentaba que hasta se habían confeccionado por la KGB listas – “*sąrašai buvo sudaryti ką turi pasodinti! Aš mačiau tuos sąrašus!*” (trad. ¡Estaban preparadas las listas de las personas que había que encarcelar! ¡Yo vi estas listas!), en cuya lista el nombre del líder, es decir, el suyo, figuraba como número uno. Además, añadió que en su despacho habían instalado numerosos micrófonos, información ante la que él mismo se sorprendía y emocionaba diciendo: “¡EN EL DESPACHO DEL PRIMER SECRETARIO!”. En esa entrevista agradeció a las personas que acudieron a su casa para avisarle sobre los micrófonos que había en su despacho y le aconsejaron que se mostrara cuidadoso en sus conversaciones, ya que estaba vigilado. Hay que reconocer que Brazauskas dibujó la tensa situación de manera muy clara y precisa, demostrando su entendimiento de la complejidad de la misma. Pero Landsbergis, según él, no era capaz de entender que Brazauskas, como dirigente, se sentía también responsable, sabía que tenía que buscar soluciones a los problemas y no podía salir con la bandera lituana a la calle, porque las consecuencias hubieran sido trágicas. El ejército soviético hubiera reaccionado en seguida, como él mismo indicó en la entrevista, lo que hubiera incrementado la conflictividad del proceso.

Tratando de controlar la situación,⁴⁶¹ Brazauskas se reunía de manera privada con el líder de *Sąjūdis* en el parque “Vingis” de Vilnius -sus paseos duraban dos horas- con el objetivo de negociar buscando una solución al problema creado por la postura radical que mostraba Landsbergis. Trataba de animar al líder de *Sąjūdis* a ser más prudente, a administrar su silencio, a no tener prisa con la economía, con la energía y con los proyecto de petróleo, porque Lituania era muy dependiente de la URSS. Sin embargo, afirma que Landsbergis no le hacía caso y hacía lo contrario de lo que se le recomendaba, por lo que Lituania tuvo que sufrir en consecuencia un bloqueo económico decretado por la URSS. Si Landsbergis hubiera sido más prudente, más cauteloso en algunos discursos y más paciente respecto de la toma de algunas decisiones, afirma Brazauskas, hubiera afectado menos a su país. Asegura que Landsbergis, en vez de seguir sus pasos, se enfrentaba a la URSS y que, como resultado de ese enfrentamiento, la economía lituana resultó gravemente agredida lo que, desde su perspectiva, tuvo consecuencias muy duras y duraderas en el tiempo.⁴⁶²

En sus recuerdos acerca de Landsbergis, Brazauskas ha dejado claro que lo veía como una persona radical, que tenía ideas muy claras y que no se dejaba persuadir por sus razones, ante las que más bien se manifestaba desconfiado. En este caso, Brazauskas ve sus rasgos de personalidad como negativos en la medida en que le impedían negociar, aunque hay que reconocer que algunos entrevistados, como veremos más adelante, destacan ese aspecto como una virtud.

Durante la entrevista con Brazauskas percibimos su frustración, su interés por buscar un acuerdo satisfactorio para ambos -para él y para Landsbergis-, pero reconocía que no hubo manera de conseguirlo. Estaba convencido de que este radicalismo y el estilo de negociación dominante que aplicó Landsbergis fueron muy negativos y que, como consecuencia de ello, se produjo el bloqueo económico a Lituania. Asimismo, su entrevista ilustra con claridad la importancia que debe ser atribuida a la dimensión del poder de información en la estrategia de solución de problemas⁴⁶³ y a la personalidad del oponente que, en este caso, complicaba la búsqueda de una solución satisfactoria para ambos.

Según Vytenis Andriukaitis, uno de los políticos lituanos que estampó su firma en el Acta de Restablecimiento del Estado de Lituania, Brazauskas era mucho más flexible en las negociaciones, con capacidad de escuchar al otro, de advertir las posibilidades de obtener un acuerdo aceptable para ambas partes, capaz de percibir los errores propios y, en comparación

⁴⁶¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

⁴⁶² Sobre el perfil psicosocial del Landsbergis véase los apartados 5.1.2, 5.2.2, 5.3.2, 5.3.4 del capítulo 5.

⁴⁶³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

con Landsbergis, no era testarudo. Andriukaitis afirma que, mientras Landsbergis decidía anunciar el restablecimiento de la Independencia el día 11 de marzo de 1990, Brazauskas no se hubiera comportado de esta manera porque sabía, por ejemplo, lo difícil que era la situación agraria. En lugar de tomar una decisión así, lo más seguro es que Brazauskas hubiera anunciado sus objetivos y luego negociara, mirara cómo reaccionaban las otras partes y dejara un tiempo para encontrar una solución aceptable para ambas partes. En suma, habría dejado tiempo para pensar, en palabras de Andriukaitis. Pero, a su vez, este entrevistado no deja tampoco de contradecir a la que hubiera sido la reacción de Brazauskas respecto de la independencia de Lituania, afirmando que fue necesario tomar esa decisión sin negociación, tal y como había sido tomada por Landsbergis, porque, en caso contrario, no se sabe cuánto tiempo hubieran durado las negociaciones. Andriukaitis está convencido de que las dos personalidades eran muy necesarias y que se complementaban la una a la otra: una, más categórica y la otra, más sensible a la búsqueda de compromisos. Un equilibrio de actitudes que consiguió superar la compleja situación con la que se enfrentaban.

Vytautas Astrauskas, el Presidente del Presídium lituano que dimitió por no aguantar tanta tensión, desvela que el gobierno comunista lituano había emprendido negociaciones directas utilizando el poder de la información⁴⁶⁴ con *Sqjūdis*, aunque no siempre todo fluía con facilidad. Así sucedería en un momento en el que se exigió a los rusos que retirasen su ejército de Lituania y en el que los reformistas de *Sqjūdis* se empeñaron en reclamar que se les concediese esa reclamación. Astrauskas confiesa que no sabe cómo hubiera acabado esa exigencia si se hubiera actuado como *Sqjūdis* reclamaba que se actuase, aunque si menciona el caso de Tbilisi, la capital de Georgia, en la que se habían producido circunstancias que habían puesto claramente en evidencia la pérdida de control de los diferentes componentes territoriales que se estaba experimentando la Unión Soviética con consecuencias desastrosas. Astrauskas subraya la relevancia que, en una situación de esa naturaleza, puede llegar a alcanzar la capacidad de prever, de controlar y de buscar el tacto diplomático adecuado para llegar a un acuerdo. En su entrevista se pronuncia claramente a favor de la postura de Brazauskas de buscar una solución al problema, mientras la postura de Landsbergis aparece más categórica al respecto tal como ha comentado el mismo Brazauskas.

Vytautas Astrauskas comenta también que intentaban convencer a *Sqjūdis* para que no se manifestase tan radical, para que no hiciese discursos provocativos con reflexiones del género de: NO LLEVEIS A LA NACIÓN AL DESASTRE. Ese, según Astrauskas, era el

⁴⁶⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

principal argumento que utilizaron a la hora de convencer a *Sqjūdis* para que se mostraran más cautelosos y comenta que tanto Brazauskas como él mismo sabían perfectamente que todo estaba en las manos de Moscú -la economía, el ejército y todos los recursos-, de manera que ese razonamiento formulado cerca del líder de *Sqjūdis* y de su grupo ayudó a frenar el comportamiento tan exigente que exhibían.

La cita refleja que tanto Algirdas Brazauskas como su equipo solían manejar en relación con *Sqjūdis* el poder de la información de la que disponían, intentando persuadirles de que fueran más cautelosos y apelando a toda la nación lituana en el sentido de que cualquier comportamiento erróneo podía provocar un desastre humanitario.

Vytautas Astrauskas comenta que solía pedir apoyo al Cardenal Vincentas Slatkevičius que, como Presidente de la Conferencia Episcopal lituana, ocupaba la responsabilidad más alta en la jerarquía de la Iglesia católica del país. Le pedía que apoyara al Gobierno frente a los extremismos de los reformistas y de los independentistas y señala que Slatkevičius, muy inteligente, solía decir: "no piséis la hierbita, no podemos pisarla porque está empezando a crecer, y si pisáramos ahora, no conseguiríamos nada. Tenemos que tener paciencia, tenemos que ir paso por paso".

La metáfora del Cardenal acerca de la hierba en crecimiento estaba relacionada con los primeros pasos hacia la democracia y, al mismo tiempo, creemos que también hacia la independencia.

Vytautas Astrauskas comenta que el eslogan PASO A PASO fue un descubrimiento de Brazauskas, pero en la práctica no hubo forma de proceder de esa manera, solucionando los problemas sin forzar las situaciones y sin imponer los objetivos independentistas. Comenta también que, cuando alguien saca fuera del contexto de sus discursos alguna frase de Brazauskas a lo largo de ese periodo y comenta que acaso realmente quería seguir siendo parte de la Unión Soviética, él mantiene la convicción de que eso no era así. En el caso de Brazauskas sólo era su doble estrategia, que tal vez en alguna ocasión pudo haber dicho que no quería salir de la Unión Soviética, pero, en realidad, pretendía otras cosas. Cuando todo estaba ya muy maduro lo que hacía era decir: ya nos fuimos y ya no formamos parte de la Unión Soviética. Todo solía explotarlo post-facto, toda vez que Lituania era ya un estado independiente. En esa característica, según Astrauskas, radicaba la fuerza de Brazauskas: en saber maniobrar, lo que no consideraba como una prueba de servilismo o de traición. La capacidad de entender la realidad le llevaba a maniobrar de esa manera, a tomar las decisiones sin abrir las nuevas heridas y sin crear nuevos problemas. Para Astrauskas fue un buen presidente y un buen primer ministro.

Otro entrevistado recientemente fallecido, Gediminas Ilgūnas -historiador, resistente, y político firmante del Acta de Re-establecimiento⁴⁶⁵ de Lituania- también justifica las negociaciones en busca de la solución del problema y cree que culpabilizar a Brazauskas porque no tuviera como objetivo salir de la Unión Soviética y por recurrir a esa estrategia de negociación es inadecuado. El comentario de Ilgūnas deja meridianamente claro que Brazauskas estaba buscando cómo solucionar los problemas y no tanto usar la confrontación, por no incurrir en el estilo de negociación dominante que solía manejar, desde la perspectiva de los entrevistados, Landsbergis.

Además, Gediminas Ilgūnas recuerda las largas negociaciones de Algirdas Brazauskas en Moscú el 16 de noviembre de 1988, día en el que tuvo que permanecer en la tribuna de oradores dos horas seguidas de las ocho que duró la reunión. Ilgūnas define, una vez más, la estrategia de negociación de Brazauskas como amortiguadora, porque tuvo que evitar la agresión en la respuesta de los rusos. No podía decir que Lituania iba a acceder a la independencia. Seguramente de haber pronunciado esas palabras por su boca, indica, le hubieran matado literalmente. La estrategia amortiguadora cabe relacionarla con la solución de problemas, porque la actitud con la que Brazauskas se enfrentó a la situación y consiguió amortiguar las tensiones objetivas fue con la de ir en busca de las soluciones posibles ante los problemas.

Gediminas Ilgūnas comenta también que la comisión para la restauración de la independencia de Lituania, organizada por el equipo de Brazauskas, estaba iniciando el desarrollo de una estrategia cuyo objetivo principal era llegar a la Independencia sin confrontación.

Otro entrevistado, Algirdas Paleckis, Secretario del Partido Comunista Lituano (1989-1990), apoya en cierto modo la misma perspectiva que Vytautas Astrauskas y Gediminas Ilgūnas reconociendo que Brazauskas maniobraba muy eficientemente en Moscú, intentando convencer a los dirigentes soviéticos de que en Lituania realmente no estaban haciendo “nada malo” y que la separación del Partido Comunista Lituano del Soviético era sólo el resultado de que la gente hubiera votado de esa manera. Y que, en cambio, la gente del partido seguía queriendo que el Partido Comunista Lituano continuara manteniendo relaciones con el Partido Comunista Soviético, en especial con los progresistas soviéticos. Unos argumentos planteados con mucho tacto diplomático. Dicho de otro modo, Brazauskas hacía uso del

⁴⁶⁵ A lo largo de la transición lituana, se tuvo lugar tres tipos de leyes: la Ley Principal Temporal, la Constitución y la Acta de Re-establecimiento.

poder derivado de la información que manejaba⁴⁶⁶ y lo hacía a través de la negociación directa. Estas conversaciones de Brazauskas en Moscú prueban que realmente buscaba soluciones para los problemas.

Tras analizar las entrevistas podemos afirmar que la gran mayoría de los testimonios demuestran que las negociaciones entre Brazauskas y Landsbergis fueron discretas, se desarrollaron en un ámbito neutral, el parque “Vingis” en Vilnius, con el objetivo de que fuesen reuniones totalmente privadas y no vigiladas, ya que, tal como comentaba Brazauskas, él mismo se veía interferido en su actividad en el despacho por la instalación de micrófonos por el KGB para vigilarle y escuchar sus conversaciones. En cualquier caso, no cabe ninguna duda de la eficacia de las negociaciones discretas que Brazauskas pudo mantener con el líder del movimiento reformista *Sąjūdis*. Por otro lado, Brazauskas no menciona las negociaciones entre él y Gorbachov como discretas, pero sí explicita que durante su mandato como Primer Secretario del Partido Comunista Lituano tuvo que viajar muy a menudo a Moscú para ver a Mijaíl Gorbachov.

Česlovas Juršėnas, presidente del Parlamento (1993-1996) reconoce que Brazauskas disponía de un estilo de liderazgo directo, en cuyo marco solía organizar constantes reuniones, en 1988 y 1989, a las que asistían, por un lado, el Partido Comunista Lituano y, por el otro, el líder de *Sąjūdis*. Las reuniones entre Brazauskas y Landsbergis eran constantes y directas. Este rasgo de las reuniones era típico del estilo de Brazauskas porque sabía que, si quería buscar soluciones a los problemas, lo primero que debía de hacer era hablar directamente de ellos con la finalidad de entender mejor las razones del otro. Por otro lado, en poco tiempo, tuvo diez reuniones con el líder de la Unión Soviética, durante las cuales conversaron sobre los temas relacionados con la democratización lituana. Reconoce que en estas conversaciones Gorbachov se mostraba empático y que los diálogos eran muy sinceros y cercanos.

En este estudio hemos constatado una relación directa entre la personalidad de Brazauskas y su estrategia de negociación no prevista en este estudio. Los entrevistados, al describir las estrategias de negociación de Brazauskas, penetraban automáticamente, casi sin querer, en la descripción de la personalidad del líder, definiéndole como persona muy carismática, en palabras de Vytenis Andriukaitis, con gran capacidad de escuchar -de no empezar a hablar primero-, con capacidad de síntesis y de concreción de su pensamiento y sin apresuramiento a la hora de tomar las decisiones. Saber, esperar, sentir; todos estos verbos

⁴⁶⁶ Véase el apartado 3.1. del Capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

definen las características de la personalidad y del desempeño de Brazauskas y le ayudaron a controlar la situación, a negociar sin prisas y a solucionar los problemas.

Vytautas Astrauskas, en la misma línea, define a Brazauskas como una persona que era capaz de atraer –carisma- porque decía las cosas claramente, porque juzgaba que no es posible hacer una cosa y otra contradictoria al mismo tiempo y porque sostenía que hay que pensar en el futuro de Lituania, en la nación y en su sobrevivencia.

En resumen, el líder gestionó, según la gran mayoría de los testimonios, claramente su estrategia de negociación, denominada *solución de problemas*, tanto con el líder de la URSS como con el líder del movimiento reformista democrático lituano. El mismo Brazauskas explica que esta estrategia era la más apropiada, dadas las complicadas circunstancias del momento, convicción que, en cambio, su opositor, Landsbergis, no compartía, lo que le llevó a su vez a utilizar una estrategia de signo contrario, lo que tuvo como consecuencia el bloqueo económico del país. Además, nos ha sido posible poner de manifiesto que la estrategia negociadora de solución de problemas tiene relación directa con la utilización del poder informacional que manejó Brazauskas. Y, por último, que la personalidad del dirigente, definida por diversos entrevistados por su capacidad de escuchar, paciencia y carisma, influyó en su estrategia de negociación –solución de problemas– y le permitió llevar a cabo los cambios que se proponía realizar paso a paso sin posturas imponentes ni presiones directas.

5.3.2. Estrategias de negociación de Vytautas Landsbergis

En el análisis de las entrevistas las menciones a las estrategias de negociación de Vytautas Landsbergis muestran una clara tendencia al uso de la estrategia de negociación *dominante*. Se confirma así una de nuestras hipótesis por la que sostenemos que la estrategia dominante se suele utilizar en las negociaciones de primer nivel, en concreto en el proceso inicial de establecer la democracia en el país e independizarse de la URSS. El propio líder lituano en la entrevista reconoce explícitamente que solía recurrir a la estrategia de negociación dominante. Landsbergis partía de una posición formulada a un nivel muy alto y muy exigente y, solo después, poco a poco, cedía (Pruitt, 1981, 1983). En la entrevista ilustró con un caso concreto su manera de negociar. Se estaba hablando acerca de la presencia del

ejército ruso en Lituania y se comentaba que los rusos pensaban que su ejército necesitaría cuatro años para poder abandonar Lituania, sin que les resultara posible hacerlo antes. Frente a este planteamiento, el argumento de Landsbergis fue: "Si consiguieron ocupar Lituania en tres días, por qué no son capaces de irse en tres meses?"

Vytautas Landsbergis recuerda una de las negociaciones más importantes en la que tuvo que participar con Boris Yeltsin, que versó sobre el acuerdo que debía establecer las relaciones entre Rusia y Lituania. En la introducción del documento que se estaba redactando al efecto figuraban dos puntos conflictivos: el acuerdo de paz suscrito entre Rusia y Lituania en 1920 y la posterior ocupación del país por la Unión Soviética y su anexión.

Landsbergis recuerda que se hallaban en un despacho en el Kremlin, donde tenía ante sí una mesita con comida y bebida —caviar y vodka—, pero reconoce que él debía mostrarse muy cuidadoso porque necesitaba permanecer sobrio durante la negociación, aunque reconoce que Yeltsin tenía otras costumbres. A Yeltsin no le agradaban los dos puntos mencionados que figuraban en la introducción del acuerdo, pero Landsbergis argumentó que su gente no entendería que esos dos puntos se quitaran, porque los hechos que describían se habían producido realmente y eran verdaderos. Respecto del segundo punto, que se refería a la ocupación de Lituania por parte de la Unión Soviética, Landsbergis dijo que Rusia apoyaba ahora a Lituania, reconocía su independencia y condenaba los hechos que en su día había protagonizado la Unión Soviética. Es lógico, dijo Landsbergis, que el documento en el que se iban a definir las relaciones futuras entre Lituania y Rusia se mencionase esa desgraciada ocupación, porque eso lo hizo la Unión Soviética y no Rusia. Y, negociando de esta manera, se llegó a un punto, que Landsbergis no recuerda muy bien quién lo propuso si él mismo o Yeltsin, en el que se consideró la posibilidad de reducir a uno solo los dos puntos conflictivos de la introducción. Yeltsin se mostró de acuerdo con esto y le preguntó a su interlocutor cuál prefería quitar. Landsbergis tomó inmediatamente la decisión de quitar el primer punto, que versaba sobre el acuerdo de paz de 1920 entre Rusia y Lituania, y propuso para el segundo punto una redacción más suave: no condenar directamente la ocupación, limitándose a mencionarla como un mal trance del pasado, haciendo además referencia a un futuro en el que después de eliminar el peso del pasado se abriera un nuevo capítulo en las relaciones entre Lituania y Rusia. Así, tal como recuerda Landsbergis condenamos el mal, pero no tan directamente como si dijéramos que "nosotros condenamos lo que la Unión Soviética hizo....". Solo recordamos, dijo, que no fue legal lo que la Unión Soviética hizo entonces y que la anexión no se debió a ningún acuerdo. Como le pareció que estaba claro que no pudo

haber anexión sin ocupación previa aceptó que se eliminara la palabra «ocupación» porque, como reconoció Landsbergis, era “un poco fuerte para los soldados”. En esa misma línea, cuando se retiraron de Lituania las tropas rusas, tampoco las llamó ejército de ocupación sino como el ejército que se había quedado en Lituania y que necesitaba volver a su Estado de origen. Consideramos esta negociación como *dominante* por parte de Landsbergis porque logró su objetivo esencial: que Rusia reconociera que fue ilegal la anexión realizada por la URSS. Poco después de haber llegado al acuerdo de reducir los dos puntos complicados de la introducción a uno, otros dirigentes de Moscú trataron de presionar a Landsbergis que lo quitara él mismo de la introducción del documento de acuerdo, pero el líder lituano comunicó en seguida a Yeltsin que se le estaba sometiendo a esa presión y le preguntó si seguía vivo su acuerdo o si se volvía a plantear la negociación de los dos famosos puntos introductorios. Pero, como Landsbergis sin duda esperaba, Yeltsin confirmó lo acordado y la cuestión se dio por cerrada.

Egidijus Bičkauskas, enviado por Landsbergis a Moscú como embajador temporal destaca los rasgos de la personalidad de este líder: duro, testarudo, sin buscar compromisos e intrigante. Pero reconoce también que todos esos rasgos fueron muy importantes en la transición lituana. Además, reconoce que en aquel entonces se valoraba el estilo de negociación dominante de Landsbergis como muy conflictivo y capaz de generar una gran tensión, pero que ahora contemplando retrospectivamente la situación cree que fue apropiado porque él mismo hubiera empezado la negociación buscando la solución al problema y, probablemente, hubiera ganado mucho menos con esa estrategia en el resultado final. La postura dura de Landsbergis, teniendo además a Bičkauskas en el rol de apaciguador de sus posturas en Moscú, consiguió finalmente resultados muy favorables para Lituania.

Egidijus Bičkauskas recuerda que los soviéticos no querían negociar con Landsbergis porque era muy dominante y porque parecía que no quería negociar, lo que no gustaba a la Unión Soviética. Eso complicaba las negociaciones porque es muy importante para los negociadores disponer en la otra parte de personas en las que confíen que van a obtener resultados posible y tener una fructífera negociación. Bičkauskas define a Landsbergis como muy poco simpático y que por eso los soviéticos no querían negociar con él. Todo eso lleva a la constatación de que Landsbergis negoció muy rara vez directa y personalmente, según el entrevistado.

Vytenis Andriukaitis, uno de los autores de la Constitución lituana, desvela cómo se eligió al líder de *Sąjūdis*, informándonos de que había un ramillete de candidatos como, por ejemplo, Vytautas Statkevičius, Arvydas Juozaitis -que se apartó con mucha facilidad-,

Vytautas Petkevičius -le dolió mucho que se eligiera a Landsbergis porque esperaba ser elegido-, Romualdas Ozolas y el propio Landsbergis, que fue quien resultó finalmente elegido. Según Andriukaitis, los componentes del Movimiento *Sąjūdis* pensaban designar un líder rotativo: en primer lugar, Landsbergis, que debería ejercer su función durante unos seis meses y, luego, cambiar a otro, como Romualdas Ozolas, por ejemplo.

Asimismo Andriukaitis subraya que Landsbergis dijo con toda claridad: si queréis que yo sea líder del grupo necesito que votéis todos por unanimidad. Solo en este caso, si todos unánimemente estáis de acuerdo, yo aceptaré liderar *Sąjūdis*. Según Andriukaitis, ese momento fue muy importante desde el punto de vista psicológico porque abonó el terreno para que no hubiera discusiones sobre el rol de líder que iba a desempeñar Landsbergis después de haber sido elegido y para que no hubiera ni la menor sospecha de que *Sąjūdis* permanecería unido. Conviene aclarar que, para Andriukaitis, la reivindicación de la unidad es una herramienta clásica de los “*gudrus*” (trad. “listos”).

Consideramos esta situación como un ilustrativo ejercicio de la negociación dominante por parte de Landsbergis, ya que dio un ultimátum, no dejó otra alternativa, imponiendo más bien su visión al respecto y presionando a su grupo con el argumento de que no iba a asumir el liderazgo si no se le votaba por unanimidad. Brazauskas recomendó revisar al respecto las grabaciones de aquellas reuniones privadas de *Sąjūdis* ya que creía que se podía encontrar en ellas mucha información interesante como, por ejemplo, la que confirmara que Landsbergis impuso su elección aunque nadie estaba seguro de que debiera ser el líder sino que más bien se guardaba silencio al respecto.

Por otro lado, aparece la negociación directa ya que fue él, personalmente, quien expresó qué opinaba al respecto de su propia elección y no transmitió su mensaje a través de otros. Al parecer, aunque había personas que no estaban muy de acuerdo con esa postura, resultó finalmente elegido como líder del *Sąjūdis* y, tal como dice Andriukaitis, ya no se volvió a cuestionar el cambio de líder seis meses después de su elección como en principio se había previsto.

Desde el punto de vista de Vytenis Andriukaitis, Vytautas Landsbergis nunca fue un buen negociador. Solía convertir todas las negociaciones en una farsa o hacer que la otra parte se sintiera humillada. Aparte de su capacidad para hacer que el otro se sintiese mal, era muy desconfiado y un poco paranoide en la medida en que asegura que nunca buscaba un acuerdo satisfactorio para ambas partes negociadoras, de modo que si conseguía ganar en las negociaciones entonces la otra parte se sentía humillada y maltratada. Pero Andriukaitis también reconoce, sin embargo, que su postura respecto a la re-independencia de Lituania fue

muy oportuna. Si él no se hubiera mostrado tan categórico no sabe cuánto hubieran podido prolongarse las negociaciones al respecto.

Vytenis Andriukaitis afirma, una vez más, que los dos líderes eran muy necesarios -uno más categórico y otro más sensible a la búsqueda de compromisos-, complementándose el uno con el otro en un equilibrio muy necesario en una situación muy complicada.

El catedrático de filosofía y activo político durante la transición lituana, Bronius Genzelis, reconoce que Gorbachov quería negociar clandestinamente con Landsbergis el asunto de la independencia -según le había comunicado el mismo Gorbachov antes de la declaración de la independencia- y hacerlo privadamente con sus delegados, pero Landsbergis era contrario y quería declarar la independencia sin ninguna negociación. En esta situación real, Genzelis reconoce que Brazauskas era más consciente de las complejidades de la situación.

Kzimiera Prunskienė, que fue primera ministra de Lituania tras la Independencia, cree que Landsbergis fue responsable de varias acciones negativas en relación a la Unión Soviética como, por ejemplo, el bloqueo de la negociación con Moscú. Prunskienė tuvo que dimitir como primera ministra porque en principio creyó que iba a poder funcionar con Landsbergis como un buen tándem: Landsbergis más exigente y más duro, mientras Prunskienė buscaba la solución de los problemas mediante la negociación, pero aunque muchos, según ella, apoyaban esta estrategia, Landsbergis no quería tener compañeros para luchar contra Moscú pues quería hacerlo todo solo. La ex primera ministra de Lituania recuerda cuando se fue a ver a Mitterrand que el presidente francés estaba distante y enfadado y, en principio, Prunskienė no entendía por qué. Luego descubrió que Mitterrand y Kohl habían mandado una carta a Landsbergis pidiéndole que intentara buscar una solución a los problemas con la Unión Soviética, que intentara negociar y que para poder empezar la negociación congelara la independencia de Lituania aunque otros asuntos permanecieran mientras sin resolver. Pero Landsbergis contestó que los lituanos estaban de acuerdo en negociar en un territorio neutral, sin renunciar al objetivo de la independencia inmediata y solicitó que así se le transmitiera a Gorbachov. Esta es la razón del distanciamiento de Mitterrand, porque no le parecía correcto ser mediador entre URSS y Lituania en las condiciones en las que Landsbergis le dejaba. Sentía, con cierta irritación, que no tenía realmente el mandato otorgado por el pueblo lituano.

La actuación de Landsbergis parece certificar su arrogancia y, al mismo tiempo, el uso por su parte de la negociación dominante de forma directa o a través de otras personas.

El profesor emérito de historia por la Universidad de Winsconsin-Madison Alfred

Erich Senn en su análisis sobre la historia de Lituania reconoce la confrontación entre *Sajūdis* y Brazauskas en noviembre de 1989. Éste último pensaba que con legalizar los símbolos nacionales lituanos y con la promesa de alcanzar la autonomía económica sería suficiente para calmar la situación, pero *Sajūdis* pedía más, en concreto anular las leyes de Moscú, es decir, las leyes lituanas que fueran el reflejo de leyes rusas. Aquí podemos observar el uso de la negociación dominante por parte del líder *Sajūdis* respecto de Brazauskas, lo que demuestra que estaba dispuesto a perseguir sus objetivos como fuera.

Aunque los datos muestran la utilización preferente del estilo de negociación dominante por parte de Landsbergis, también conviene mencionar un ejemplo relatado por el mismo en el que consideramos que se utilizó la estrategia de negociación llamada solución del problema. Landsbergis recuerda que una de las veces en las que se vio con Yeltsin en Moscú, éste le preguntó si realmente iban a presionar para que se retirasen las tropas rusas tan pronto como les fuera posible, lo que para las autoridades rusas plantearía una situación muy difícil en aquellos momentos. Landsbergis entendió que estaban en un momento muy importante: él podía ser testarudo y decir que ese no era su asunto y que había un referéndum en Lituania que exigía que fuera retiradas las tropas rusas. Afirma también que, en aquel momento, no sabía realmente si habría conseguido algo con una actitud muy exigente, aunque también estuvo seguro de que, en el caso de haberse mostrado intransigente, las relaciones con los rusos seguramente habrían quedado en una posición muy delicada. Pero entendió que Yeltsin le hablaba como amigo, como pidiéndole el favor de que cediese y entonces Landsbergis decidió formular una posición razonable, que Yeltsin aceptó: a los lituanos les era imprescindible constatar que las tropas se iban retirando en aquel año (1992), pero que si no les daba tiempo antes de fin de año para completar el repliegue no pasaría nada. Los lituanos no dramatizarían la situación y se contentarían con comprobar que los rusos habían adoptado realmente la decisión de retirar las tropas.

Finalmente se acordó que las tropas se retirasen antes del 31 de agosto de 1993, antes del inicio del nuevo año escolar.

Cabe destacar que las negociaciones entre Vytautas Landsbergis y Algirdas Brazauskas eran discretas, mientras las negociaciones discretas entre él y Gorbachov le parecían a Landsbergis inoportunas porque su estrategia se dirigía sobre todo a negociar públicamente con el líder soviético.

Asimismo, aparecen algunas situaciones en las que Landsbergis delegaba las negociaciones, según algunos entrevistados. Él mismo no era un negociador deseado porque era sabido que mantendría una postura muy dura y que era muy difícil de negociar con él. Lo

que sí evidencian los datos es que, en los temas esenciales, trató de negociar él directamente, como sucedió en el caso que se ha considerado con Yeltsin.

Asimismo, la mayoría de los entrevistados reconoce que la personalidad testaruda de Vytautas Landsbergis era necesaria en este periodo de cambio político y que resultó esencial para establecer la democracia en el país. Gracias a su presión, a su negativa a buscar alternativas y a la exigencia de su visión consiguió que hoy en día Lituania pueda disfrutar de la democracia según el testimonio de varios entrevistados.

En conclusión, podemos afirmar que Landsbergis tenía tendencia a utilizar la estrategia de negociación dominante como él mismo y los testimonios directos requeridos por esta investigación reconocen. Sólo en un caso conocido utilizó la estrategia de *solución del problema*. También queda demostrada la correlación directa entre la estrategia de negociación utilizada y su personalidad, ya que unánimemente los entrevistados lo definen como una persona testaruda y poco negociadora.

5.3.3. Comparación entre las estrategias de negociación de Vytautas Landsbergis y Algirdas Brazauskas

Después de analizar a cada líder lituano por separado podemos observar que ambos representan dos perfiles muy diferentes pero, como han puesto de relieve los entrevistados, muy necesarios uno y otro: uno, tratando de buscar solución a los problemas, mientras que el otro trataba de exigir según preveía su plan. Esos perfiles tan marcadamente diferenciados no fueron ajenos a la posición que ocuparon cada uno de ellos durante la transición. Uno, Brazauskas, era el dirigente formal principal de Lituania, delegado de Moscú, por encima del cual solamente se hallaba Gorbachov, mientras que el otro era el líder de la oposición. Teniendo estos factores en cuenta, ambas estrategias de negociación se emplazan en posiciones correctas y eficaces. Si la oposición no exige resulta evidente que los que están en el poder muestran una tendencia a acomodarse, sin tomar las decisiones drásticas que reclama el cambio político. Eso fue lo que sucedió en Lituania. En tanto que hubo una gran presión procedente del pueblo y de los líderes de la oposición, los que estaban en el poder dispusieron de razones muy convincentes para justificar sus acciones frente a los líderes de la URSS. También es cierto que algunos entrevistados afirman que Brazauskas fue en realidad

empujado hacia la democracia y la independencia. Pero otras voces afirman que si no hubiera tenido ningún interés en llevar al país hasta ahí, le hubiera sido fácil bloquear, al menos temporalmente, ese proceso, pidiendo ayuda a los dirigentes soviéticos. Creemos que Brazauskas, que conocía muy bien la difícil situación lituana y que tuvo en cuenta toda la dependencia económica, del petróleo y de la electricidad, se sintió siempre muy preocupado por la gente, mientras que Landsbergis tenía clara la visión⁴⁶⁷ de que, aunque hubiera que pasar hambre, lo primero era la independencia y la democracia en el país.

Uno de los periodistas más famosos de Lituania que ha sido entrevistado también para esta investigación, Algimantas Čekuolis, compara a ambos líderes con el roble y la caña, asegurando que ambos fueron imprescindibles para el éxito de la transición política hacia la democracia de Lituania.

En el siguiente mapa conceptual podemos contemplar el esbozo global de las estrategias de negociación utilizadas por ambos líderes lituanos.

⁴⁶⁷ Véase el apartado 3.5. del capítulo 3 y el 5.5. del capítulo 5.

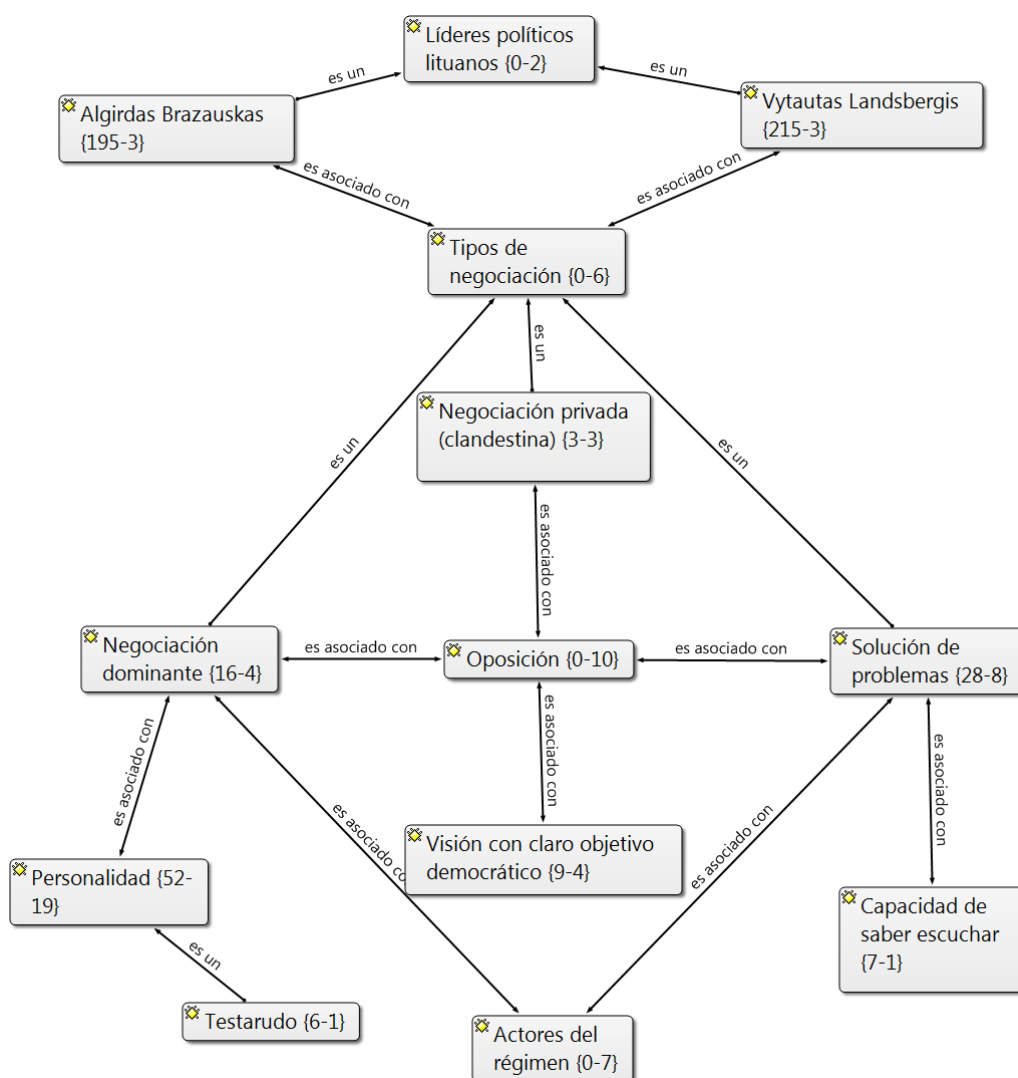


Figura 25. Estrategias de negociación manejadas por Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis durante el periodo de transición. Elaboración propia

Aparte de confirmar que los dos líderes se complementaban, este gráfico muestra: una clara correlación entre la estrategia de negociación solución del problema, el poder informacional y la personalidad en el caso de Brazauskas; mientras que en el caso de Landsbergis ilustra la importancia de su personalidad en el marco de un estilo de negociación dominante. Hemos de reconocer que aunque sabíamos que hay algunas características de la personalidad que son reconocidas como propias de los buenos negociadores, no nos hemos dedicado exclusivamente a su búsqueda en este estudio. Más bien hemos dejado espacio para constatar qué características de personalidad emergían claramente de los testimonios directos que hemos obtenido acerca del estilo aplicado por estos líderes en las negociaciones en las que intervinieron. Y, asimismo, ver así de qué modo esas características emergentes empezaban a definir automáticamente sus respectivas personalidades y a estructurar las

comparaciones entre los dos líderes sin haber sido sugeridas previamente por la metodología utilizada en este proceso.

Concluyendo, podemos afirmar que los dos líderes presentan un perfil de negociador opuesto, pero al mismo tiempo complementario que fue necesario para que hoy en día exista una democracia consolidada en Lituania.

5.3.4. Estrategias de negociación de Adolfo Suárez

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas por los entrevistados podemos deducir que durante el periodo de la transición española, Adolfo Suárez solía manejar una combinación de estrategias de negociación: dominante y de solución de problemas (véase Figura 26).

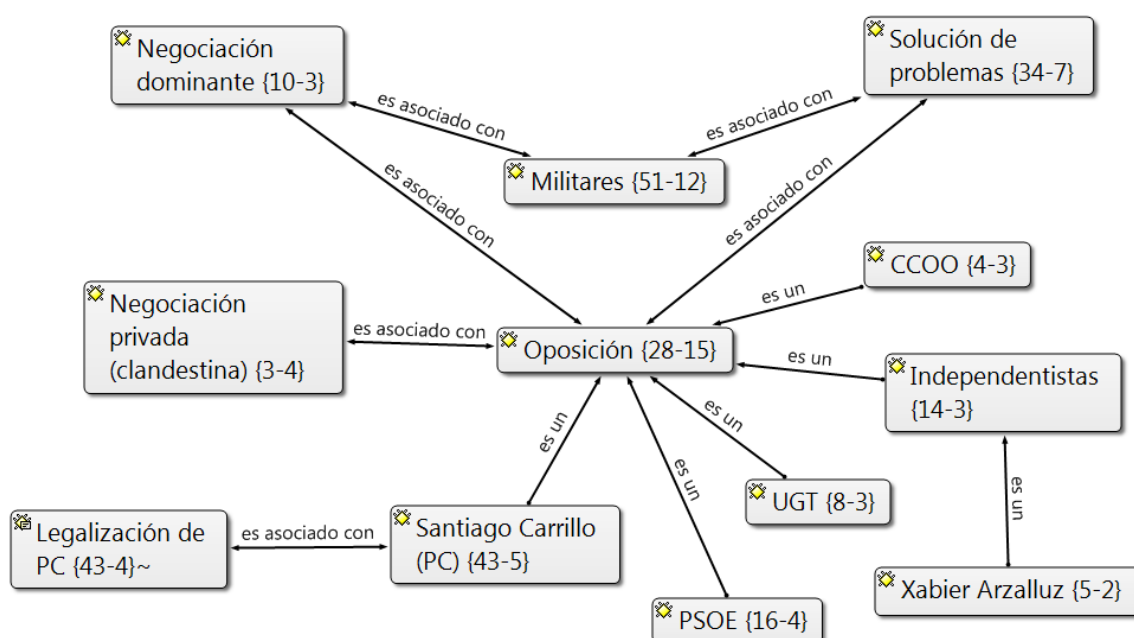


Figura 26. Estrategias de negociación manejadas por Adolfo Suárez durante el periodo de transición.
Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 25, Adolfo Suárez manejaba la combinación de estrategias negociadoras tanto con la oposición política y sindical como con los militares. Además, sus negociaciones con la oposición eran predominantemente privadas.

Hay que señalar que los entrevistados en este caso han prestado especial atención a la

negociación entre el Presidente del Gobierno y el líder del Partido Comunista de España (PCE).

En palabras de Alfonso Osorio, ministro de Presidencia, Adolfo Suárez seguía una combinación de dos estrategias: dominante y de solución de problemas (“toma y daca”⁴⁶⁸): exigía que el líder comunista cumpliera unos pocos pero muy importantes requisitos – bandera y monarquía-, mientras que, a cambio, ofrecía la legalización del PCE. La negociación directa del Presidente del Gobierno con Santiago Carrillo, Secretario General a la sazón del PCE, muestra la confianza de Suárez en la eficacia de la negociación y de la negociación directa con el líder comunista, cuyo fin era llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos: *solución de problemas*.⁴⁶⁹

Sobre este caso en particular, Marcelino Oreja Aguirre, que fuera ministro de Asuntos Exteriores, considera decisivo el encuentro entre Suárez y Carrillo que tuvo lugar en casa de José Mario Armero. Según él, los dos iban a la reunión con desconfianza. Sin embargo, los dos salieron convencidos de que habían llegado a un acuerdo: Suárez, determinado a legalizar el PCE, mientras que Carrillo tuvo también claro lo que se iba a hacer. Aquí también aparece la influencia de esta negociación directa, la actitud de ambos líderes cambió radicalmente.⁴⁷⁰ El cambio radical de actitud indica que Suárez supo aprovechar su poder persuasivo, porque Carrillo salió de la reunión con el convencimiento de que el Presidente iba a legalizar el PCE.⁴⁷¹ Carrillo⁴⁷² aclaró al respecto que Suárez no le prometió literalmente legalizar al PCE, pero reconoce que él mismo sostuvo una postura firme al respecto y que afirmó que si no se legalizaba su partido, las elecciones no serían aceptadas como válidas. En este sentido, parece ser que la postura del líder comunista fue dominante desde el punto de vista de la denominación con la que se ha dado en identificar a cada estilo de negociación.

El recientemente fallecido líder comunista, Santiago Carrillo, también desvela que en la negociación inicial entre él y el Presidente a través de José Mario Armero, Suárez le pidió que no tuviera prisa en lo que concerniese a la legalización del PCE.⁴⁷³ Evidentemente, la el poder de la información de Suárez a Carrillo sirvió para ponerle de manifiesto que debía mostrarse más moderado en la búsqueda de la solución del problema, ya que debía ser consciente de que la extrema derecha en España podía reaccionar de manera violenta, pero, al

⁴⁶⁸ El término fue introducido por Alfonso Guerra en la entrevista realizada exclusivamente para este estudio.

⁴⁶⁹ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:18

⁴⁷⁰ Véase el apartado 5.5.1.1 del Capítulo 5.

⁴⁷¹ Véase el apartado 5.1 del Capítulo 5.

⁴⁷² P24: Marcelino_Oreja Aguirre.rtf - 24:7

⁴⁷³ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:18

mismo tiempo, sirvió para que Suárez le comunicara su visión con claro objetivo democrático y que, solo en función de circunstancias que estimaba pasajeras, le pedía que se mostrase más moderado.⁴⁷⁴

El que fuera en aquel tiempo compañero de partido de Carrillo, Ramón Tamames, reconoce que entre el líder comunista y el Presidente del Gobierno hubo negociaciones acerca de la legalización del PCE. Desde la perspectiva de Tamames, el Presidente del Gobierno tuvo que legalizar el PCE con el objetivo de demostrar que el país se encaminaba verdaderamente hacia la democracia, pero negoció imponiendo y utilizando una estrategia dominante, porque le pidió al líder comunista que, en contrapartida, aceptase la bandera y la monarquía constitucional y consiguió que Carrillo asumiera tales condiciones. A la estrategia de negociación *dominante* del Presidente, el líder comunista, en palabras de Tamames, respondió con una estrategia de *solución de problemas*, renunciando a sus pretensiones revolucionarias porque deseaba ser legalizado cuanto antes, mientras que, con ello, Suárez, desde la seguridad de que Carrillo iba a cumplir las condiciones que se le imponían, pudo tomar la decisión de legalizar al PCE.⁴⁷⁵

Jordi Pujol, el nacionalista catalán, también opina que el líder comunista buscó cómo resolver lo que percibió como un problema compartido por el Gobierno. Las concesiones del líder comunista Santiago Carrillo, en palabras de Pujol, manifiestan el interés que este sentía por encontrar un acuerdo, hasta el punto de ceder cosas que, desde su punto de vista, eran esenciales, como la bandera republicana y la aceptación de la monarquía, mientras que los socialistas, según Pujol, fueron mucho más exigentes y menos negociadores que los comunistas.⁴⁷⁶

Si a Tamames le pareció que Suárez utilizaba un estilo estratégico de negociación dominante respecto del líder comunista, para José Oneto fue todo lo contrario. Desde su punto de vista, Adolfo Suárez quedó atrapado y tuvo que buscar una solución acerca de la legalización del PCE porque las dos fuerzas de mayor significación política de la oposición - PSOE y PCE- se unieron y con su estrategia dominante no dejaron otra posibilidad al Presidente del Gobierno.⁴⁷⁷

Ramón Tamames menciona otro ejemplo de interdependencia entre Suárez y Carrillo. Comenta, en efecto, que el Presidente del Gobierno quedó personalmente con Santiago

⁴⁷⁴ Acerca de la visión de Suárez véase el apartado 5.4.1.1 del Capítulo 5.

⁴⁷⁵ P16: Ramon Tamames.rtf - 16:8

⁴⁷⁶ P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:4

⁴⁷⁷ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:29

Carrillo para pedirle que se mostrase públicamente a favor de la Ley de Reforma Política, convenciéndole de que era el paso decisivo hacia la mejora de la situación, pero luego, el PSOE pidió al PCE que se abstuviese de manifestar su actitud favorable ante esa Ley, por lo que Carrillo acabó apoyando la postura del PSOE y se abstuvo de manifestarse públicamente en el sentido que Suárez le había pedido que lo hiciese. En este caso particular, Adolfo Suárez, buscando la solución de problemas con la negociación clandestina, no consiguió convencer al líder comunista.⁴⁷⁸

Encontramos, sin embargo, algo confuso en el comentario de Tamames porque, según varios entrevistados, la primera reunión entre Suárez y Carrillo se produjo en febrero de 1977 -el propio Carrillo, en su entrevista, comenta como le impactó esa reunión-, mientras que la Ley para la Reforma Política (LRP) fue aprobada por las Cortes franquistas el 18 de noviembre de 1976 y el Referéndum que la aprobó tuvo lugar el 15 de diciembre de ese mismo año. Probablemente se refiera a otro tipo de negociación con personas interpuestas.

Además, sabemos que la oposición -PSOE y PCE- se dirigió al Consejo de Europa en petición de ayuda para enfrentarse a la Ley de Reforma Política (LRP), solicitando incluso que se cursase una moción de censura. Esta iniciativa es una muestra de la negociación dominante que pretendió utilizar la oposición en algunos momentos del proceso de Transición política española. En el caso de que hubieran establecido Suárez y Carrillo una negociación directa y personal sobre esta cuestión, conociendo el poder persuasivo de Suárez, hubiera resultado poco comprensible el comportamiento de Carrillo. Puede ser también que Suárez utilizara en este caso una tercera persona que le pidiese a Carrillo una actitud favorable ante la Ley, pero que esta intermediario sólo consiguiera una reacción contraria.

Las respuestas de Santiago Carrillo prueban que entre él y Suárez hubo mutuo interés en solucionar los problemas. Cuando Suárez llama a Carrillo pidiéndole que ponga la bandera nacional en la mesa presidencial de la reunión pública que iba a celebrar su partido en España, Carrillo lo hace para ayudarle porque conocía el grado de tensión que la situación estaba soportando. El hecho de respetar el símbolo más importante para los militares, que era la bandera española, poniéndola al lado de la bandera roja⁴⁷⁹ demostró su comprensión, su apoyo y su interés en solucionar el problema al Presidente del Gobierno.

Alfonso Guerra confirma que la negociación iniciada desde el primer momento por el

⁴⁷⁸ P16: Ramon Tamames.rtf - 16:5

⁴⁷⁹ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:17

Gobierno de Adolfo Suárez fue de poder de la información porque en la primera entrevista que se produjo discretamente entre los colaboradores de Suárez y el PSOE se expusieron los argumentos con claridad, destacando que el objetivo principal era establecer la democracia y proponer la negociación para buscar un acuerdo y una solución acerca de cómo hacerlo juntos.⁴⁸⁰

Jordi Pujol acabó por sentirse engañado porque, según él, hizo demasiadas concesiones ante las que el Gobierno no cumplió determinadas contrapartidas. En ese caso, según comenta el líder del partido nacionalista catalán sintió que el Gobierno de Suárez no cumplió lo que había prometido.⁴⁸¹ Pero, al mismo tiempo, comenta que el gobierno necesitaba mucho a Cataluña y que por eso se llegó a acuerdos del género: *solución de problemas*.⁴⁸² Las ideas de Pujol sugieren que cuanto más interdependencia hay entre las partes, más probable es que se use la estrategia negociadora de solución de problemas, ya que en el periodo de la transición hacia la democracia tanto Cataluña como el conjunto de España se necesitaban mutuamente. Cataluña necesitaba democracia y autonomía, mientras España creemos que necesitaba más apoyo para salir de la crisis económica que padeció en aquellos años.

Jordi Pujol parece arrepentido por no haber ejercido más presión en el periodo de transición porque, como él mismo dice, pactó con mucha humildad y sin necesidad de hacerlo ya que Cataluña representaba 19% del PIB español.⁴⁸³

Xabier Arzalluz, que lideró a los nacionalistas vascos, señala que, en la negociación directa entre él y Suárez acerca del Estatuto del País Vasco, se llegó a un acuerdo del género de “lo arreglamos como pudimos”, es decir, buscando una solución satisfactoria para ambas partes; “para Suárez y para nosotros”.⁴⁸⁴

Asimismo, Arzalluz confiesa que, para la solución del Estatuto Vasco, era evidente la total dependencia existente entre unos y otros y, en este sentido, comenta que tanto el Rey como Suárez necesitaban que ellos salieran adelante con los nacionalistas vascos. Entonces la interdependencia ayudó a resolver la cuestión.⁴⁸⁵ Hasta Arzalluz comenta que “la mayoría de la UCD creía que Suárez se había pasado con el estatuto”. Dicho de otra manera, creían que se había cedido demasiado.⁴⁸⁶

⁴⁸⁰ P 2: Alfonso_Guerra.rtf - 2:4

⁴⁸¹ P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:5

⁴⁸² P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:13

⁴⁸³ P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:12

⁴⁸⁴ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:5

⁴⁸⁵ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:8

⁴⁸⁶ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:9

Sin embargo, en el curso de su entrevista, más adelante, Arzalluz insinúa que el Presidente manejó la estrategia de negociación dominante acerca del Estatuto Vasco porque, según sus propias palabras, el Gobierno no cedió más allá del 40% de lo que podía haber cedido. De todos modos, no resulta nada fácil asumir un cálculo como este y entender lo que con esto se ha querido decir...⁴⁸⁷

Otro entrevistado, Nicolás Redondo, líder de la UGT, no especifica cómo llegó al acuerdo con el Gobierno y no detalla cómo se produjo la negociación, pero demuestra con su testimonio que realmente se buscaba cómo solucionar los problemas de la transición y que esa solución se produjo mediante pactos. En otras palabras, mediante cesiones de las dos partes para encontrar un acuerdo más o menos satisfactorio para ambas.⁴⁸⁸

Asimismo el asesor económico de Suárez, Ramón Lasuén, señala que tuvo algunas discrepancias con el Presidente, entre las que destaca, como ejemplo, las que pudieron estar relacionadas con la religión. Comenta que el Presidente era un católico muy practicante, cuya mujer, además, según su opinión, pertenecía al Opus Dei. Como consecuencia, concluye Lasuén, Suárez aspiraba siempre a introducir un sentido católico en la política -punto de vista moralista-, mientras que Lasuén se mostraba más legalista y pensaba que España tenía que adaptarse a una situación de carácter laico. Sin embargo, como el mismo entrevistado matiza, generalmente buscaban llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos porque Lasuén respetaba mucho a Suárez.⁴⁸⁹ En este caso emerge la relevancia del poder referente de Suárez en relación con su asesor económico, entendiendo por poder referente todo lo relacionado con el respeto, la lealtad y la admiración.⁴⁹⁰

El ex ministro de Justicia Landelino Lavilla explica que tanto él como Suárez procedían de mundos distintos, pero que pudo establecerse una conexión entre ambos que contribuyó a la adecuada canalización del cambio político.⁴⁹¹ La clave del éxito radicó, al parecer, en la conexión entre dos grupos diferentes: uno, integrado por personas procedentes del Movimiento Nacional, liderado por Adolfo Suárez, y el otro, al que pertenecía Landelino Lavilla, nucleado en torno a la firma colectiva Tácito que publicaba en la prensa artículos críticos e independientes del Movimiento. La conexión entre dos grupos tan diferentes fue posible porque ambas partes cedieron en las negociaciones algo voluntariamente en el

⁴⁸⁷ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:1

⁴⁸⁸ P23: Nicolas_Redondo.rtf - 23:1

⁴⁸⁹ P 9: Jose_Ramon_Lasuén.rtf - 9:12

⁴⁹⁰ Véase el apartado 3.1. del Capítulo 3 y el apartado 5.1 del Capítulo 5.

⁴⁹¹ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:25

proceso de obtención de los objetivos que perseguía la Transición española.

Desde el punto de vista del ex ministro de Trabajo, Calvo Ortega, una labor que resultó esencial para la Transición fue la que condujo a los Pactos de la Moncloa, un acuerdo global sobre la política económica que debía ser desarrollada para hacer frente a la crisis económica y que transcurrió simultáneamente a la transición política. Destaca, el entrevistado, que hubo una negociación constante, muchas entrevistas, entre los partidos y agentes sociales que intervinieron en ellos, así como una negociación dirigida a la consecución de un acuerdo global. Para Calvo Ortega los Pactos de Moncloa constituyeron un ejemplo relevante de cómo proceder a la solución de un problema de muchos.⁴⁹²

La respuesta de Rodolfo Martín Villa acerca de las capacidades negociadoras de Adolfo Suárez es más genérica. Sin especificar que está refiriéndose a Suárez, subraya que lo importante, con frecuencia, no solo es mandar sino también ceder. Con su comentario entendemos que para alcanzar el éxito en las negociaciones es preciso manejar una combinación de dos estrategias: dominante y de solución de problemas. Tal como fue llevado a cabo el cambio político en España, creemos que tanto Adolfo Suárez como Martín Villa manejaron las dos estrategias con el objetivo de culminar con éxito el cambio político hacia la democracia. Ambos conocían perfectamente las situaciones contextuales y tuvieron una visión clara de hacia dónde querían ir.⁴⁹³

Hay una cita en la entrevista de Sabino Fernández Campo que nos ha parecido sumamente relevante. Se trata de la propuesta que le formuló en su día a su ministro, Andrés Reguera, en el sentido de que le parecía muy útil que, en las circunstancias políticas que se estaban produciendo, Adolfo Suárez se reuniera con las altas autoridades militares. El resultado de su sugerencia se concretó en la reunión que se produjo entre Suárez y la cúpula militar en el mes de septiembre de 1976.⁴⁹⁴

Como bien ha puntualizado Sabino Fernández Campo, los militares se vieron un tanto forzados a reunirse con Suárez. De hecho, al parecer, no querían hacerlo, y en relación con esta actitud confiamos en el testimonio de Sabino Fernández Campo, que pertenecía a las Fuerzas Armadas. Tras la reunión, asegura Fernández Campo, todos salieron contentos y orgullosos de que se les pidiese ayuda. Este ejemplo parece confirmar que, en esta reunión, Suárez utilizó la estrategia de negociación de solución de problemas porque, según el relato

⁴⁹² P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:13

⁴⁹³ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:27

⁴⁹⁴ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:5

del entrevistado, Suárez pidió en ella su colaboración y su ayuda para llevar a cabo las reformas y lograr un cambio al que los militares habrían así también contribuido. Con independencia de la utilidad que quepa reconocer a la estrategia negociadora de solución de problemas, conviene asimismo resaltar su poder persuasivo porque, después de la reunión, la actitud de los militares cambió radicalmente respecto de la que habían exhibido antes de la misma.⁴⁹⁵ Algo parecido sucedió en la reunión clandestina que Suárez sostuvo con Carrillo.

Asimismo, Fernández Campo se mostró totalmente convencido de que en aquella reunión Suárez prometió NO legalizar el Partido Comunista. Osorio también lo reconoce, porque habló después de aquella reunión con el Presidente y entendió que Suárez se había emocionado a lo largo de ella y se había comprometido en esa dirección sin que nadie se lo pidiera. Lavilla, por su parte, opina que se había acordado entre él y el Presidente que éste iba a afirmar que “en estas condiciones, no se legalizará al Partido Comunista”. Pero cree que los demás no prestaron atención a las decisivas palabras: «EN ESTAS CONDICIONES». Martín Villa, en cambio, tiene una opinión contraria y comenta en su entrevista que, aunque él no estuvo presente en aquella reunión, piensa que Suárez no era hombre que tuviera miedo y que, por consiguiente, no pudo comprometerse a semejante cosa, lo que no quiere decir que los militares no creyeran haber oído lo que querían oír. En cualquier caso, aquella reunión entre Suárez y la cúpula militar revela que Suárez estaba buscando una solución al problema y que, en un determinado clima, pudo escapársele la promesa de no legalizar el PCE, cediendo así el máximo a los militares.

La postura del ex ministro de Justicia es diferente. Landelino Lavilla reconoce que se produjeron numerosas negociaciones entre el Gobierno y la oposición, pero subraya que el Gobierno de Suárez hizo lo que ellos tenían previsto hacer, dominando y exigiendo a la oposición según los planes que habían diseñado. “Desde luego, hicimos todo lo que creíamos que había que hacer, aunque ellos crean que hicimos todo lo que ellos pidieron. No, no, hicimos lo que nosotros creíamos que debíamos hacer. La prueba es la Ley para la Reforma Política”.⁴⁹⁶ Seguramente era más sencillo y más fácil, también más eficaz, utilizar la estrategia de negociación dominante, porque el Gobierno tenía en aquel momento tanto el poder formal amparado por la ley para hacer lo que creyera necesario y conveniente hacer hasta que las nuevas reglas del juego se establecieran mediante las correspondientes leyes.

⁴⁹⁵ Véase el apartado 5.1 del capítulo 5.

⁴⁹⁶ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:6

El comentario de Lavilla hace reflexionar al respecto. Evidentemente, las negociaciones son sin duda muy importantes y, como bien dijo el embajador de España en Washington (2009), Jorge Dezcallar, también es importante ceder en ellas. Pero la objetividad intrínseca de determinados procesos políticos no deja de generar una cierta preocupación al respecto. En una dictadura resulta obvio que no se negocia y que por eso responde ese régimen a ese nombre. En ese régimen, las personas situadas en el poder no suelen ceder y no cabe la posibilidad de debate o discusión acerca de aspectos políticos. Entonces, a principios de la Transición, el dirigente político que se encontraba en el ejercicio del poder formal podía dar la impresión de que estaba buscando la solución de un problema mediante la obtención de un acuerdo aceptable para ambas partes, para él y para la oposición al régimen anterior, cuando realmente ese dirigente estaba haciendo lo que había decidido previamente hacer, lo que le interesaba y lo que llevaría a cabo gracias al poder del que disponía, aunque la oposición no se manifestase para nada al respecto. Entre tanto, los líderes políticos de la oposición podían pensar también que realmente se estaba cediendo a su presión. Pero ¿estamos seguros realmente de que las cosas fueron así? El simple hecho de que el Presidente del Gobierno se molestase en saber dónde estaba Santiago Carrillo, que mantuviera frecuente negociación bilateral con él y que hasta se interesase por verle y hablar directamente con él sobre los asuntos que les competían a ambos, ¿puede significar que Suárez cedió? Santiago Carrillo tuvo que ceder aceptando la bandera de España, cambiando los Estatutos del PCE y asumiendo la monarquía. Suárez, por su parte, evidentemente cedió también porque había prometido a los militares, según varios entrevistados, no legalizar el PCE hasta después de las elecciones y luego no cumplió esa promesa, procediendo a legalizarlo sin convocar nuevamente a una reunión previa con los militares.

En la actualidad tanto en España como en Lituania se disfruta de una democracia plena, conocemos mejor nuestros derechos y libertades civiles y no tememos exigirlos, pero en aquellos días, después de pasar un largo periodo sometidas a una dictadura, la sociedad estaba acostumbrada obedecer por miedo y dogmatismo.

Asimismo, cabe precisar que Adolfo Suárez solía negociar con la oposición clandestinamente (véase la Figura 27).

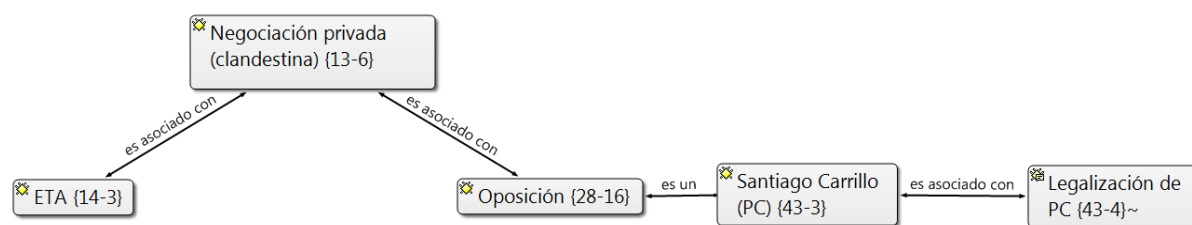


Figura 27. Negociación privada, secreta, de Adolfo Suárez según los entrevistados. Elaboración propia.

Como podemos observar en el mapa conceptual, el presidente del Gobierno mantuvo negociaciones privadas y clandestinas, por un lado, con la oposición -PSOE y en particular PCE- y, por otro, con mucha menor intensidad y frecuencia, tuvo alguna negociación con ETA.

Todos los entrevistados reconocen de manera unánime que la negociación entre el Presidente y Carrillo fue clandestina, como era lógico que lo fuera, ya que España trataba de pasar de un régimen autoritario hacia otro democrático a través de reformas y no de una ruptura. Para evitar el malestar de los militares era más prudente llevar a cabo las negociaciones con la oposición clandestinamente. Somos conscientes de que, en democracia plena, las negociaciones públicas carecen de contraindicaciones, mientras que, en una dictadura, difícilmente se puede imaginar al dictador negociando con quien sea. En definitiva, en un periodo de Transición parece razonable esperar que se produzcan negociaciones privadas, discretas o clandestinas de los dirigentes con los líderes de la oposición.

Alfonso Guerra matiza que las negociaciones entre Suárez y el PSOE no fueron clandestinas, sino más bien discretas, pero lo cierto es que no se aprecian muchas diferencias entre una situación en la que los de PSOE tenían que entrar a la reunión negociadora por la puerta de atrás o la de delante del hotel correspondiente.

Ramón Tamames, por su parte, describe como clandestinas las reuniones entre el PCE y el Gobierno. Aunque en la mayoría de las entrevistas no se menciona que determinadas negociaciones fueran clandestinas, en casi todos los casos en los que se cuidó esa discreción se sabe que fueron así. En el caso lituano también se conoció, aunque después de bastante tiempo, que había habido reuniones y negociaciones clandestinas entre Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis.⁴⁹⁷

Asimismo, uno de los entrevistados, Santiago González, menciona la negociación entre Suárez y ETA, señalando el uso por parte del Presidente del poder de recompensa por el que

⁴⁹⁷ Véase el apartado 5.3 del Capítulo 5.

ofreciera cargos en el ámbito de la política vasca. Se pretendía así facilitar una solución para terminar con el problema del terrorismo vasco.⁴⁹⁸ Oreja Aguirre añade que el rechazo de Suárez a la entrada en la OTAN estuvo relacionado, en parte, con el temor del Presidente a que la decisión disgustara a la Unión Soviética, cuando se temía la posibilidad de que, a la vista de ello, apoyara al terrorismo de ETA.

Después del análisis de las estrategias de negociación de Adolfo Suárez durante el periodo de transición hacia la democracia, podemos concluir que el Presidente del gobierno español solía manejar una combinación de dos estrategias de negociación: dominante y de solución de problemas. A algunos entrevistados, dependiendo de la postura ideológica que defendieron en aquel entonces, les parecía que Suárez cedía sobre todo, intentando resolver los problemas. Para otros, la posición del Presidente les parecía más próxima a la estrategia de negociación dominante. Pero la mayoría de los entrevistados reconoce que Suárez realmente se esforzó por buscar soluciones satisfactorias con todos los grupos de poder: por un lado, con los militares, y, por otro, con la oposición. Asimismo, las negociaciones con la oposición se desarrollaron de manera más privada y discreta para evitar cualquier reacción negativa de los que no deseaban el cambio y querían seguir en el régimen franquista.

5.3.5. Estrategias de la negociación de Juan Carlos I

Acerca de las estrategias de negociación gestionadas por el Rey encontramos muy pocas referencias. Surge así la duda de si el Rey no tuvo verdaderamente que negociar nada, porque tenía en sus manos todo el poder legítimo y formal heredado de Franco, o la duda acerca de si los datos recopilados para esta investigación no se han mostrado capaces de reflejar esas negociaciones. Es obvio que se trata más bien de la segunda opción aunque es evidente de que la necesidad de negociación es menor cuando la interdependencia es baja o cuando las diferencias de poder son demasiado notorias.

Una de las personas más próximas al Rey durante la transición española, Sabino Fernández Campo, confirmó que él había tenido muchas reuniones con Carrillo y que ambas partes -el Rey a través del Secretario General de la Casa Real y el líder comunista- habían

⁴⁹⁸ P22: Santiago Gonzalez.rtf - 22:6

buscado soluciones que satisficiesen los intereses de ambos -la legalización, por una parte, del PCE, y, por otra, el reconocimiento de la monarquía-, y qué cesiones de las realizadas por cada parte hicieron posible que se llegara a un acuerdo satisfactorio para ambos.⁴⁹⁹

Asimismo, Sabino Fernández Campo recordó las negociaciones entre Juan Carlos I y su padre, Don Juan, y comentó que, en principio, las relaciones fueron muy tensas entre padre e hijo. Sin embargo, ambos comprendieron cuál debía ser la posición que a cada cual le correspondía y se sacrificaron mutuamente para que la monarquía pudiera funcionar. El padre, por su lado, renunció al trono aunque fuera el heredero oficial de la dinastía. Su hijo, por otro, se mantuvo en él aunque no quisiera traicionar a su padre porque sabía que, de no haber aceptado la propuesta de Franco, la monarquía no hubiera podido regresar a España como forma del Estado ni siquiera con el noble apellido de parlamentaria. Entonces, aun con sacrificios personales, los dos buscaron la solución del problema.⁵⁰⁰

Xabier Arzalluz desvela que un íntimo amigo del Rey le había comentado que Don Juan estaba muy preocupado por las cuestiones del País Vasco y que aconsejaba a su hijo que se preocupase más por solucionar los problemas de ese territorio ya que de eso dependía, según las palabras de Arzalluz, el “negocio familiar” del Rey.⁵⁰¹ Este comentario demuestra la influencia de Don Juan en Juan Carlos I, dirigida a que manejase con más frecuencia la estrategia de solución de problemas.

En la búsqueda de una solución para el Estatuto Vasco, Xabier Arzalluz señala la total dependencia de unos respecto de otros y afirma que no sólo Suárez sino también el Rey necesitaban que el Estatuto saliera adelante, de la misma forma que lo necesitaban los nacionalistas vascos, incluido él mismo. Esa interdependencia ayudó a resolver la cuestión.⁵⁰²

Asimismo, estimamos relevante mencionar el comentario de Luis María Ansón, que afirma que fue realmente el padre de Juan Carlos I, Don Juan, quien manejó la estrategia de negociación dominante usando el poder de coerción-recompensa, exigiendo que se convocaran elecciones libres sin las cuales no hubiera sido posible la legitimación del poder de Juan Carlos I como monarca. Recordemos que la monarquía española resultó instaurada pero no restaurada. Cuando el Rey cumplió las condiciones que a su padre le parecieron suficientes como para justificar que la Corona se hiciera cargo de la jefatura del Estado español, Don Juan abdicó, lo que le permitió a Don Juan Carlos I acceder a la legitimidad

⁴⁹⁹ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:22

⁵⁰⁰ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:30

⁵⁰¹ P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:7

⁵⁰² P21: Xabier_Arzalluz.rtf - 21:8

dinástica. Lo que cuenta Ansón confirmaría la influencia directa del padre sobre su hijo Juan Carlos I (Véase la Figura 28).⁵⁰³

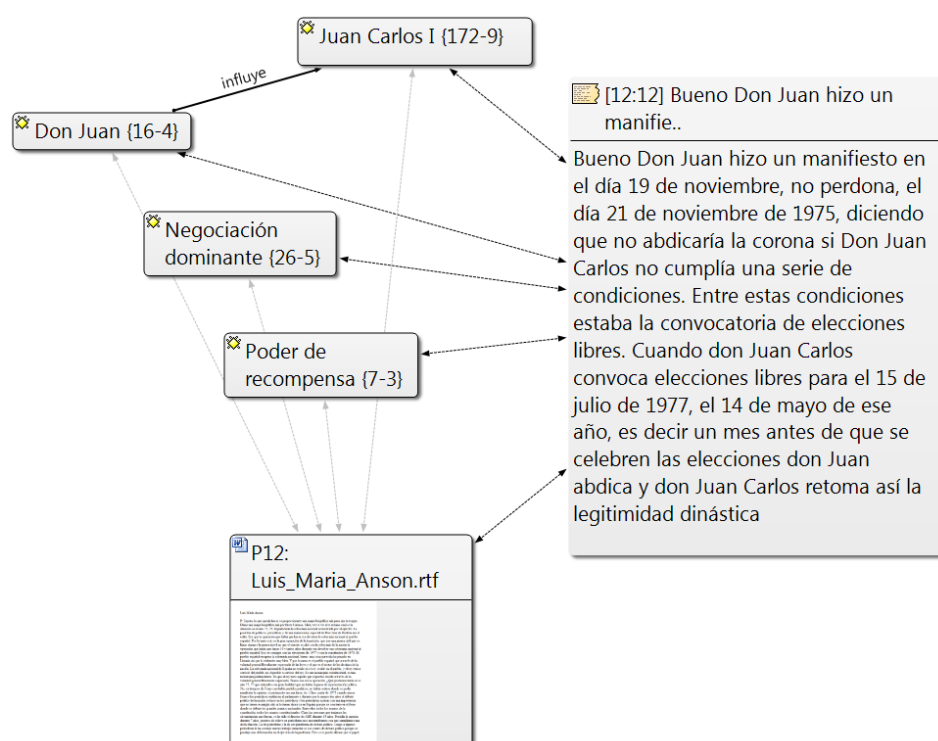


Figura 28. Negociación dominante del Don Juan hacia su hijo Juan Carlos I. Elaboración propia.

Evidentemente, ese tipo de presión realizada por Don Juan aceleró o más bien coadyuvó a tomar decisiones y a negociar más drásticamente en el proceso de transición hacia la democracia.

Estamos convencidos de que hubo más negociaciones dominantes pero no resulta fácil obtener confesiones de los entrevistados en la medida en que el Rey sigue ejerciendo su función constitucional.

Asimismo, conviene precisar que hemos encontrado algunos comentarios que nos permiten clasificar determinadas conversaciones como un género específico de estrategia de negociación utilizada por el Rey a la que calificaremos como de evitación. Un ejemplo concreto de este género, en un momento muy delicado, se produjo cuando Adolfo Suárez presentó su dimisión como Presidente del Gobierno de España.

⁵⁰³ P12: Luis_Maria_Anson.rtf - 12:12

Aunque el ex ministro de Trabajo Calvo Ortega comenta que el Rey no tenía capacidad institucional de reacción en relación con esa decisión de Adolfo Suárez,⁵⁰⁴ creemos que no es así, porque el mismo Adolfo Suárez le confesó al Secretario General de la Casa Real, Sabino Fernández Campo, que se había quedado muy triste cuando advirtió que el Rey no le pedía ni siquiera que lo pensara un poco más, sino que aceptaba su dimisión sin más.⁵⁰⁵ Parece extremadamente interesante una cita de Sabino Fernández Campo en la que se refiere a las relaciones entre Suárez y el Rey. En esa cita, Fernández Campo comenta que en principio tenían muy buenas relaciones, pero que luego, cuando Suárez se encontró en una situación delicada y presentó su dimisión, el Rey no le pidió que lo pensara antes de tomar una decisión así, ni tan siquiera que reflexionara sobre ello. En realidad, se limitó a llamar a Sabino para informarle de que Suárez se iba. Según Fernández Campo, Suárez se sintió muy disgustado por el hecho de que su gran apoyo a lo largo de la transición se quedara en eso y, por esa razón, no quiso hablar con él sobre su dimisión. Intuimos que el Rey esperaba esa decisión y que por eso no la cuestionó sino que, al contrario, quiso aceptarla cuanto antes. Tal vez el Rey no podía oponerse a la decisión de Suárez de acuerdo con el texto de la Constitución que ya había entrado en vigor desde hacía tres años. Pero una mínima conversación de alivio y consuelo no hubiera violado la Constitución.

Aunque Rafael Calvo Ortega opina que el Rey no pudo hacer nada, creemos que la dimisión fue en realidad una decisión de Suárez esperada por el Rey.

En su entrevista, Marcelino Oreja Aguirre, argumenta que todo depende del punto de vista desde donde lo mires: no es lo mismo ver el partido de fútbol desde una tribuna que desde la otra. Se ve distinto. “Si usted tuviera que explicar el partido de fútbol que está viendo desde un lado de la tribuna no explicaría lo mismo que se ve desde el otro lado de la tribuna. Las jugadas se ven de forma distinta y se analizan diferentemente”. Creemos que lo mismo le sucedió a Sabino Fernández Campo y más aún a Adolfo Suárez, a quien debió parecerle que se había producido una total evitación de la negociación en el caso concreto de su dimisión.

Sobre las negociaciones clandestinas y permanentes entre el Rey y distintos grupos de poder no encontramos evidencias empíricas claras en nuestros datos.

En conclusión, hemos encontrado muy pocos datos acerca de las negociaciones del Rey y de sus estrategias. La ausencia de comentarios cabe atribuirla a su permanencia en la

⁵⁰⁴ P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:25

⁵⁰⁵ P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:27

función que desempeña en el momento de llevar a cabo esta investigación. Aunque conocemos algunos comentarios valiosos de Sabino Fernández Campo y de Luis María Ansón, que han vivido muy de cerca la labor del monarca, no creemos que sean suficientes para llegar a unas conclusiones sólidas.

5.3.6. Comparación entre las estrategias de negociación de Adolfo Suárez y Juan Carlos I

Resulta difícil comparar las estrategias de negociación de los dos dirigentes españoles porque, tal como cabía esperar en el caso del Rey, no hemos podido disponer de muchos testimonios acerca de la estrategia que empleara durante la transición hacia la democracia. Esta circunstancia creemos que tiene que ver con que el hecho de que Juan Carlos de Borbón siga ejerciendo su rol como Rey de España.

En cambio, ha resultado más sencillo describir el estilo de negociación del Presidente del Gobierno, Adolfo Suárez, así como el uso que pudo hacer de las distintas estrategias posibles durante el periodo de transición. De acuerdo con los testimonios de los entrevistados, Adolfo Suárez solía utilizar con diferentes actores dos estrategias distintas de negociación: unas veces, la estrategia dominante, y otras la dirigida a la solución del problema, utilizada esta última, por ejemplo, con los militares y con la oposición. También destaca la práctica, en algunos casos, de estrategias de negociación en privado o mediante reuniones clandestinas, especialmente con la oposición.

Diversos testimonios de los entrevistados han revelado, tal vez no siempre de manera consciente, que se dispone de perspectivas diferentes acerca del uso por parte de Suárez de las distintas estrategias de negociación, lo que puede asociarse a la postura ideológica que cada uno de ellos defendieron por aquel entonces. A unos les parecía que Suárez cedía sobre todo, intentando resolver los problemas, mientras que la oposición tendía a percibir que se empleaba contra ellos la estrategia dominante.

Tanto el perfil de Adolfo Suárez como el de Juan Carlos I reflejan una tendencia que permite definirlos como buscadores de soluciones satisfactorias con todos los grupos de poder con los que tenían que habérselas: por un lado, con los militares, y, por otro, con la oposición. Asimismo, las entrevistas reflejan que las negociaciones con la oposición se

desarrollaron con mucha frecuencia de manera privada y discreta para evitar las reacciones de los que no deseaban el cambio y defendían la continuidad del régimen franquista.

5.3.7. Análisis comparativo de estrategias de negociación entre los cuatro líderes políticos

Después de realizar una descripción de cada líder por separado y de haber procedido a algunas comparaciones entre ellos, se han puesto de relieve con nitidez las diferencias históricas y contextuales existentes entre los casos de España y de Lituania. En el caso de España, tanto el Rey como Adolfo Suárez formaron parte del mismo equipo, mientras que en el caso lituano cada líder formaba parte de un equipo no sólo distinto sino que, en un cierto sentido, aparecían también en algunas circunstancias como opuestos.

Algirdas Brazauskas lideraba el país como delegado por Moscú, en el esquema formal de autoridad y jerarquía del régimen anterior, mientras Vytautas Landsbergis asumía el liderazgo de la oposición interna. Teniendo en cuenta este contexto histórico, las diferencias que se puedan advertir en los distintos usos de la estrategia no dejan de mostrar una lógica y una coherencia apreciables. En el caso lituano, los testimonios directos para esta investigación han definido claramente el uso de la estrategia de solución de problemas por lo que se refiere a Brazauskas, mientras que, en el caso de Vytautas Landsbergis, la estrategia preferente fue la negociación dominante. Todos los entrevistados reconocen la necesidad del uso de ambas estrategias, las cuáles han sido consideradas complementarias y muy necesarias.

En el caso español, en cambio, aunque se haya empleado una combinación de las dos estrategias, también las entrevistas han puesto de relieve que tuvo más incidencia la estrategia de solución de problemas que la dominante -34 evidencias empíricas acerca de solución de problemas frente a 10 evidencias empíricas acerca de la negociación dominante-. Es posible que esta conclusión venga, en un cierto modo, condicionada por el hecho de que ambos dirigentes españoles formaron parte del mismo núcleo político durante la transición y, asimismo, porque los testimonios recogidos, como no podía ser de otro modo, han dependido bastante de la ideología del entrevistado. La misma negociación, contemplada en diversos testimonios, ha podido ser descrita y definida por éstos de muy diferentes maneras en función

de la ideología, pero también de la posición del entrevistado respecto del proceso de transición español en el momento en el que éste se encontraba en marcha.

Tanto en el caso español como en el lituano ha hecho su aparición la figura de las negociaciones privadas y directas, en particular cuando el interlocutor iba a ser la oposición. Entendemos que este tipo de negociación se empleó con el objetivo de no causar malestar ni provocar reacciones negativas en los actores afines al régimen anterior, al mismo tiempo que se iba avanzando en el cambio político.

Aunque en el caso español no se ha evidenciado una correlación tan clara entre la personalidad del líder y la estrategia de negociación, en el caso lituano sí que emergió la evidencia de una interrelación nítida, a veces incluso de dependencia, entre la personalidad del líder y el uso de una determinada estrategia de negociación.

Las conclusiones volcadas gráficamente podemos visualizar de siguiente forma:

Tabla 26. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estrategia de negociación de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia.

Color	Concepto	Brazauskas	Landsbergis	Suárez	Rey
	Tiene clara tendencia a la estrategia dominante de negociación				
	Ocasionalmente usa la estrategia dominante de negociación				
	Se aleja de la estrategia dominante				
	Tiene clara tendencia a la estrategia de negociación – solución de problemas				
	Ocasionalmente usa una estrategia de solución de problemas				
	Rara vez se preocupa por una estrategia de solución de problemas				
	Tiene clara tendencia a negociar directamente				
	Ocasionalmente negocia directamente				
	Tiende alejarse de las negociaciones directas				
	Tiene clara tendencia a negociar de manera privada				
	Ocasionalmente negocia de manera privada				
	Tiende alejarse de las negociaciones privadas				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.				

Podemos concluir, además, que existe una relación directa entre el papel que desempeña el dirigente político, durante el proceso de cambio y en la estructura formal de poder político en presencia, con la estrategia de negociación. No es lo mismo asumir el rol de líder de la oposición que desempeñar el máximo cargo del país en su estructura política formal, aunque ésta vaya a desaparecer como consecuencia del proceso de transición en marcha. También es verdad que los entrevistados expresan sus ideas con más facilidad acerca de los líderes políticos que están ya retirados del escenario político.

En definitiva, creemos que los líderes que ejercen altos cargos en la estructura del poder político durante la transición tienden emplear la estrategia de negociación denominada de *solución de problemas* aunque en algunos casos, cuando se trata de abordar los temas esenciales para el cambio político, emplean la estrategia *dominante*.

5.4. La visión de los cuatro dirigentes políticos

Tal como se ha descrito,⁵⁰⁶ definimos la visión de los líderes políticos durante el periodo de transición como una declaración de intenciones, preferentemente expresada mediante recursos lingüísticos y visuales, acerca de la situación que desea para su comunidad política en el futuro, dirigida, por un lado, a esa comunidad y, por el otro, a su equipo y a las distintas fuerzas políticas.

En este apartado trataremos de cumplir el cuarto objetivo del modelo teórico: *describir las visiones de futuro presentadas por los dirigentes políticos, por un lado, a su equipo y a los líderes de la oposición y, por otro a los actores del Régimen anterior y a la comunidad política durante el periodo de transición hacia la democracia.*

Para cumplir dicho objetivo trataremos de confirmar o refutar las siguientes hipótesis:

H₁₅: El líder político presentaría una visión clara acerca del cambio político a los miembros de su propio equipo y a los líderes de la oposición partidarios de la democracia, confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia⁵⁰⁷ tanto a su equipo leal como a la oposición y, por el otro lado, presentaría la visión de forma moderada a los actores que no se muestran de acuerdo inicialmente con los cambios políticos, anticipándolos, pero sin explícitas aclaraciones respecto de sus fines últimos con el objetivo de evitar enfrentamientos graves.⁵⁰⁸

La revisión general de todas las entrevistas permitirá comprobar si existe coincidencia en que el dirigente político tiene tendencia a presentar su visión con suficiente claridad y del modo señalado.⁵⁰⁹

Como se hizo con las otras dimensiones, esta hipótesis se ha puesto a prueba a través del análisis de los testimonios directos de los entrevistados para esta investigación. La

⁵⁰⁶ Véase el apartado 3.4 del capítulo 3.

⁵⁰⁷ Véase el capítulo 1.

⁵⁰⁸ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3 y el apartado 4.3. del capítulo 4.

⁵⁰⁹ Véase el apartado 3.4. del capítulo 3.

interpretación de los resultados del análisis se concreta mediante la utilización de la clave cromática contenida en la Tabla 27.⁵¹⁰

Tabla 27. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo acerca de la dimensión de la visión.
Elaboración propia

Color	Concepto	Algirdas Brazauskas	Vytautas Landsbergis	Adolfo Suárez	Juan Carlos I
	Presenta una visión con claro objetivo democrático al equipo y a los líderes de la oposición				
	Ocasionalmente es claro con su objetivo acerca de la democracia en el país				
	No presenta una visión clara acerca del cambio político hacia la democracia				
	Presenta una visión moderada, con un mensaje implícito a los provenientes del antiguo régimen				
	Ocasionalmente presenta una visión moderada con un mensaje implícito				
	No presenta ninguna visión acerca del cambio político a los provenientes del antiguo régimen				
X	Ausencia de datos, información insuficiente, etc.				

Una vez presentado el mecanismo con el que se interpretan los resultados,⁵¹¹ se procederá a describir el modo en que los líderes presentan su visión a los dirigentes de la oposición, a los componentes de su equipo y a los miembros del antiguo régimen. Empezaremos con los líderes políticos lituanos Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis primero por separado y después de forma comparada. A continuación se utilizará el mismo procedimiento con los líderes españoles Adolfo Suárez y Juan Carlos I. Finalmente, se procederá a comparar entre sí a los cuatro líderes políticos de España y Lituania, con el objetivo de buscar similitudes y diferencias entre las visiones de futuro de los dirigentes de ambos países.

⁵¹⁰ Véase el capítulo 4.

⁵¹¹ Véase el Capítulo 4.

5.4.1. La visión de Algirdas Brazauskas

La visión del Primer Secretario del Partido Comunista Soviético Lituano Algirdas Brazauskas es apreciada en varios testimonios que confirman que comunicaba su objetivo de democratización de la nación lituana de forma abierta.

El mismo Algirdas Brazauskas confirmó, en la entrevista realizada para este estudio, que tenía clara la idea relativa al punto al que quería llegar, que era la democracia y la independencia de Lituania,⁵¹² pero que se preocupaba también por las consecuencias posibles de la búsqueda de ambos objetivos a largo plazo. Antes de comunicar dicha visión, valoraba las cuestiones fundamentales relacionadas con la economía, ya que la larga permanencia de Lituania bajo la dirección soviética había generado una dependencia total de la URSS por lo que hacía referencia a los recursos básicos de Lituania. Cumplir esta visión, tal como desveló el recientemente fallecido Algirdas Brazauskas, era un asunto de gran responsabilidad, por lo que no dejó de integrar en su pensamiento con frecuencia las cuestiones relacionadas con los aspectos económicos antes de iniciar acciones dirigidas a implementar la visión.

Para asegurar que realmente presentaba su visión hacia la democracia y la independencia abiertamente, relata que ya desde 1989 había creado un grupo parlamentario de cinco personas, compuesto por él mismo, Algirdas Žukauskas, Justinas Marcinkevičius, Kazimieras Motieka y Romualdas Ozolas, para preparar *Lietuvos Nepriklausomybės Atkūrimo Konceptija* (trad. la Concepción de la Restauración de la Independencia lituana).

Aquel grupo, según Brazauskas, se preocupaba principalmente por la independencia real, es decir, con total autonomía energética respecto de la Unión Soviética, de la que, en aquel entonces, no se disponía, y el estudio de la solución que requerirían los problemas de la

⁵¹² P33: Brazauskas_Algirdas.rtf - 33:29 [Kaip siekti Lietuvos tos tikro..] (45:45) (Neringa)

*Kaip siekti Lietuvos tos tikros **realiosios nepriklausomybės**. Šitas buvo mūsų tikslas. O tai yra visiška autonomija energetikos. Tokie dalykai jau buvo pas mus. Žemės ūkio kryptys. Kiekvienas daugumą pagal savo kryptį. Mes posįdžiaudavom, rinkdavomės, buvo geras toks stimulus ir vėlesniam darbui kur vadovavo Landsbergis kuriant Lietuvos konsitutucijos projektą. Bet šie žmonės buvo labai įtakingi, ne kokie nors angažuoti kokiai nors politinei kryptčiai ar partijai (nu tų partijų tuomet nebuvo), labai išsilavinę eruditai kiekvienas savo srityje. Budavo gana vaisingi mūsų pokalbiai, prisėdavom, pasikalbėdavom. Buvo tokios mūsų pastangos padaryt tokią programą Lietuvos valstybingumo įtvirtinimo ir nepriklausomybės įtvirtinimo. Tuo laiku nepriklausomybės žodis buvo labai populiarus, bet tiesiog veržėmės į tą neprisklausomybę, bet tai yra žingsnis, aktas, faktas, kad Lietuva tampa nepriklausoma valstybė. O toliau reikėjo matyti perspektyvą, penkių metų bent jau, nors mes ten planavome labai dideliui horizontui.*

agricultura, entre otros. Entonces, nos relata Brazauskas, solía reunirse con este grupo y debatir las cuestiones que luego se convirtieron en un buen estímulo para la preparación de la Constitución por parte de Vytautas Landsbergis. El mismo líder político definió estos objetivos como valientes porque en aquel entonces Lituania seguía formando parte de la Unión Soviética, aunque ya en su parlamento se planteara la cuestión de la independencia, lo que, para Moscú, según Brazauskas: “*tai Maskvai buvo kaip nuodai*” (trad. “era puro veneno”).

Algirdas Brazauskas también reconoce que la palabra *independencia* era muy popular, porque los lituanos deseaban ser independientes, pero, desde su perspectiva, no era suficiente conseguir *de facto* la independencia de Lituania, sino que era necesario también disponer de una visión a largo plazo de las consecuencias que la misma comportaría, como mínimo para los próximos cinco años, incluyendo las cuestiones económicas.

Tal y como expone el Presidente del Consejo Supremo de Lituania (1987-1990) Vytautas Astrauskas, Brazauskas tenían la convicción –y la visión- clara de que había que restaurar la independencia lituana, pero al mismo tiempo, reconocía la conveniencia de realizarla de manera paulatina, sin despertar la inquietud en Moscú, sin tomar decisiones drásticas y rápidas, sino respetando los tiempos que se requirieran. En este propósito el entrevistado coincidía con Brazauskas. Surge de esta manera en la perspectiva del líder la relevancia de la visión gradual respecto de los dirigentes soviéticos, con el objetivo de evitar cualquier enfrentamiento grave con la poderosa fuerza política partidaria del régimen vigente en aquel momento.

El que fuera Segundo Secretario del Partido Comunista, Beriozovas señala que los comunistas tenían los mismos objetivos que los miembros de *Sqjūdis* porque dieron pasos hacia la democratización y la independencia de Lituania y asegura que la huella de esos pasos puede advertirse en las decisiones que figuran en los documentos lituanos. Beriozovas manifiesta que, ya en el Consejo Supremo de Lituania Soviética, ellos, los comunistas, tomaron decisiones que eran ya radicales, como, por ejemplo, la decisión de anular el pacto entre Ribbentrop y Mólotov⁵¹³ y la de haber anulado unas elecciones para formar parte del parlamento de la Unión Soviética. Pero, como dice Beriozovas, *Sqjūdis* hasta el día de hoy no ha querido reconocer que tales decisiones se adoptaron, porque no le convenía hacerlo, aunque subraya que tanto Astrauskas, el presidente del Presidium lituano, como Šepetys,

⁵¹³ El pacto se firmó el 23 de agosto de 1939 entre la Alemania nazi y la Unión Soviética en Moscú por ministros de Asuntos Exteriores de ambos países, poco antes de los inicios de Segunda Guerra Mundial.

Secretario para la Ideología, estaban al tanto de estos temas.

Uno de los poetas más reconocidos de Lituania, miembro activo de *Sąjūdis*, Justinas Marcinkevičius, cree que, en cierto modo, la visión del Partido Comunista era muy parecida a la del *Sąjūdis* porque ambos buscaban la democracia y la independencia. Probablemente *Sąjūdis* presionaba al Partido Comunista un poco más, pero al mismo tiempo el Partido Comunista local entendía bien lo que necesitaba Lituania.

Según la opinión de Vytenis Andriukaitis, que participó en la firma del acta de re-establecimiento de la independencia lituana Brazauskas no tenía la visión democratizadora, ni tampoco estaba pensando en la independencia de Lituania. Más bien se trataba de puro pragmatismo. Sus preocupaciones esenciales, según su testimonio, se manifestaban a un nivel de reflexión política elemental con asuntos básicos como, por ejemplo, qué iba a comer la gente, dónde iba a dormir, etc., en vez de plantearse como prioridad la visión democratizadora cuyo objetivo final sería la independencia. En cierto modo, es posible establecer una cierta correlación entre lo que comenta Vytenis Andriukaitis y el mismo líder político, porque Brazauskas, en su entrevista, muestra con claridad su preocupación, la cual iba más allá de declarar la independencia, porque se concentraba más bien en la búsqueda del bien común del pueblo lituano. Pero también nos aseguró que tenía la clara visión del objetivo democrático, tal vez a más largo plazo del que era esperado por la oposición.

En cierto modo la opinión de Kazimieras Motieka, vice-presidente del Consejo Supremo de Lituania, corrobora el testimonio de Andriukaitis, en la medida en que cuestiona si la visión de futuro más gradual de Brazauskas, en el caso que hubiera sido él sólo quien hubiera llevado a cabo el cambio político, hubiera dado frutos tan positivos como aquellos de los que hoy Lituania disfruta, porque cree que no se hubieran conseguido los resultados necesarios para completar con éxito el proceso de cambio hacia la democracia. Según Motieka, Brazauskas animaba a no tener prisa con la restauración de la independencia lituana y sugería hacerlo todo paso a paso. Se manifestaba muy preocupado por garantizar la soberanía económica de su país.

El que fuera Secretario del Partido Comunista Lituano Justas Vincas Paleckis también define la visión gradual de Brazauskas, con su principal estrategia definida como “žingsnis po žingsnio” (trad. “Paso a paso”), y reconoce que su resultado más notable hubiera sido realizar el camino despacio, pensando bien cada paso y evitando las graves consecuencias que pudieran derivarse de tales actos por parte de la Unión Soviética.

En conclusión, podemos afirmar que, según los testimonios recogidos, Algirdas

Brazauskas presentaba su visión democratizadora abiertamente a los miembros de su equipo y al líder de la oposición -Vytautas Landsbergis-, pero que, sin embargo, prefería llegar hasta ella de manera más gradual, realizando los cambios de manera progresiva, sin provocar enfrentamientos con los líderes soviéticos y teniendo en cuenta la total dependencia económica y energética de Lituania respecto de la URSS y, por lo tanto, respecto al líder de la Unión Soviética. Tal como lo percibimos, Brazauskas se sentía muy responsable y sensible hacia el pueblo lituano, tenía claro a dónde quería llegar, pero no le parecía muy oportuno hacer el cambio con prisas, sino buscando un ritmo tranquilo, y prestando especial atención a los asuntos económicos y energéticos. Asimismo, era consciente de que los cambios radicales podían sensibilizar a los líderes soviéticos que podían tomar a su vez decisiones drásticas poco oportunas y negativas para un país tan pequeño como Lituania. Presentaba, en suma, una visión de forma moderada y con un mensaje implícito de que el cambio era inevitable a los provenientes del antiguo régimen mientras a los que deseaban el cambio político cuanto antes, les trasmitía con claridad que, efectivamente, se realizan los cambios en esta línea pero hay que hacerlo “žingsnis po žingsnio” (trad. “paso a paso”). A nuestro juicio, su visión estuvo muy influida por la posición que ocupaba por aquel entonces. Sin embargo, haber creado, cuando lo hizo, un grupo parlamentario con el objetivo de planificar el restablecimiento de la independencia y, al mismo tiempo, de la democracia muestra que tenía intenciones claras pero que se inclinaba por implementarlas con cierta cautela.

5.4.2. La visión de Vytautas Landsbergis

La visión del líder del Movimiento Reformista Democrático *Sąjūdis*, Vytautas Landsbergis, según el testimonio del mismo líder político, mostraría desde el principio muy clara su visión hacia la democracia y la independencia.⁵¹⁴ Ya en la primera reunión de

⁵¹⁴ P46: Landsbergis_Vytautas.rtf - 46:21 [Na vizija - laisva nepriklauso..] (18:18)

Nuo pat pirmojo iniciatyvinės grupės dar neišrinktos suvažiavimo, man ten buvo galvoj mintis ir aš jį pasakiau tą mintį, kad mes neturime iš anksto tyrinėti ką mums bus leista daryti, mes turim daryt ir patirsim kiek turim jėgos ir kiek mums leidžia. Jeigu mums neleidžia, tai žiūrėt ar mes turim jėgos eit pirmyn net jei mums neleidžia. Arba mums tokia neleidžianti jėga, kad mes toliau negalim eiti, bet eiti mes turim. Tai gal panašus principas ir lyderiaut, savaiminis egzaminavimas ir plėtimas erdvės. Na vizija - laisva nepriklausoma Lietuva, taip kaip turi būti, taip kaip yra normalu. Mes turim sukurti normalią europietiška demokratinę valstybę.

Sąjūdis, declaró que no tenían que esperar, ni tenía que dedicar su equipo a analizar lo que podían hacer o no, sino que debían intentar la realización de su visión de inmediato y ver qué sucedía después. Si su iniciativa tropezaba con obstáculos sería entonces cuando tendrían que analizar si tenían fuerzas para seguir de todos modos, porque, aunque los partidarios del antiguo régimen no lo iban a permitir, ellos deberían ir hacia el cumplimiento de esa visión.

Además, Landsbergis reconoce que su visión consistía, enunciada con precisión, en: “*laisva nepriklausoma Lietuva, taip kaip turi būti, taip kaip yra normalu. Mes turim sukurti normalią europietišką demokratinę valstybę*” (trad. “lograr una Lituania libre, independiente, europea y democrática”).

Acercas de la visión de la recuperación de la independencia, el catedrático y activo miembro de *Sąjūdis*, Bronius Genzelis, matiza que los de *Sąjūdis*, incluyendo a Landsbergis, lo tenían muy claro: la visión era conseguir la restauración de la independencia, pero sin sangre. En lo afirmado anteriormente por Landsbergis acerca de su visión, no encontramos el matiz —sin sangre— desvelado por Genzelis. Por el contrario, el líder de *Sąjūdis* se muestra muy convencido de que había que seguir los pasos hacia la implementación de su visión aunque tuvieran que enfrentarse con los soviéticos.

Más aún, Genzelis recuerda que hasta los líderes del grupo independentista más radical, como Antanas Terleckas y Vytautas Bogušis, apoyaban la visión de *Sąjūdis* de ir hacia la independencia y la democracia, pero cuidando la situación, intentando evitar la reacción negativa de la URSS y realizando todo de manera metódica, de acuerdo con las leyes y diciéndole a Gorbachov que sí, que se apoyaría a la *perestroika*. Dicho de otro modo, que el cambio político se realizaría a través de reformas y no mediante una ruptura brusca.

El embajador temporal enviado a Moscú, Egidijus Bičkauskas, se opone con su testimonio a lo comentado anteriormente sobre la visión de Landsbergis, asegurando que en principio nadie tenía la visión clara, ni tan siquiera el grupo radical de *Sąjūdis* en Kaunas era independentista desde su origen. Sería con el paso de tiempo cuando empezó a cristalizar una visión más clara sobre el futuro de Lituania que incluía la independencia. Su testimonio resulta muy interesante desde el enfoque de la psicología social porque aparece el fenómeno de cambio de riesgo o tendencia al riesgo tal como lo define Myers (2008).⁵¹⁵

En la misma línea, Justinas Marcinkevičius asegura que el líder de *Sąjūdis* no disponía

⁵¹⁵ Este fenómeno se presenta como una tendencia a que los debates grupales generen decisiones más arriesgadas que la media de las opiniones de los miembros antes del debate, pero solo si la media antes del debate ya estaba a favor del riesgo, lo que parece que en el caso de Vytautas Landsbergis así era.

de una visión clara en principio y que, por eso, evitaba hablar sobre asuntos económicos, entre otros. Desde nuestra perspectiva, no parece que pueda establecerse una relación directa entre la visión del líder de *Sąjūdis* y el hecho de que tratara de evitar los asuntos económicos.

Por su lado, Romualdas Ozolas, diputado del Presidium de Consejo Supremo soviético de Lituania, se refiere con un poco más de detalle a la visión presentada al pueblo durante el mitin que protagonizó en Vilnius *Sąjūdis* el 9 de julio de 1988 en el que los objetivos y la visión que se presentó integraban: la autonomía económica, cultural y respecto al medio ambiente; la reforma de la enseñanza; la protección del idioma y la devolución de la historia lituana. Con este comentario, Ozolas insinúa que la visión que aparece ahí realmente para ser presentada ante el pueblo era una visión gradual, con un mensaje implícito hacia la democratización, ya que “la devolución de la historia lituana” implicaba por un lado la democratización, pues había disfrutado de una democracia y por otro la independencia de la que había disfrutado desde el siglo XIII; pero sin desvelar con total claridad un objetivo democrático prioritario. Parece ser que Landsbergis optó en aquel mitin por no presentar la visión con total libertad, aunque contaba con la presencia de los partidarios en ese evento, pero siendo un evento público, los mensajes hubieran podido llegar a Gorbachov, y optó por mantener moderación al transmitirlo.

El líder del grupo radical llamado Lietuvos Laisvės Lyga⁵¹⁶ (LLL), creado clandestinamente en 1978 y que luchó por la independencia de Lituania, Antanas Terleckas, comenta que, en principio, *Sąjūdis* declaraba que su objetivo era mejorar la situación de Lituania dentro de la Unión Soviética, es decir, que optaba por la soberanía del país en el seno de la URSS. Según Terleckas, este era el objetivo de *Sąjūdis*, pero luego, con la presión que ejercieron sobre ellos Terleckas y sus compañeros del LLL, los miembros de *Sąjūdis* empezaron a burlarse de su propia visión, comparando la “soberanía lituana, que inicialmente perseguían, con un pez que nadara en el estómago de una ballena, que, en este caso, era la URSS”. Al mismo tiempo, Terleckas comenta que, sin la ayuda de los comunistas, no se hubiera podido crear *Sąjūdis* y que la mitad de *Sąjūdis* estaba integrada por comunistas. Llega a afirmar incluso que entre los 35 miembros de *Sąjūdis* había muchos agentes de KGB, uno de los cuales sería la señora Prunskienė.

A modo de conclusión, podemos afirmar que Vytautas Landsbergis, tal como él mismo y varios componentes de su equipo nos aseguraron, presentaba su visión abiertamente hacia el camino democrático e independiente del país. Aunque era consciente de que el

⁵¹⁶ Trad. Liga Lituana de la Libertad.

enfrentamiento con la URSS era inevitable, tuvo la convicción de que implementar la visión que tenía de Lituania era inevitable. Otros entrevistados, que formaron parte de equipo de Landsbergis, han matizado su visión en el sentido de que deseaba implementarla de manera pacífica, sin que se produjera derramamiento de sangre. Por otro lado, aparecen algunos testimonios en los que se manifiestan ciertas dudas acerca de la visión de *Sąjūdis* desde su inicio, señalando que el paso del tiempo contribuyó decisivamente a configurar su visión. En este sentido, es más que posible que, en la construcción progresiva y gradual de la visión de Landsbergis y de *Sąjūdis*, influyera el grupo de los independentistas LLL y su líder Antanas Terleckas. Gracias a su presión, en palabras del propio Terleckas, el líder de *Sąjūdis* obtuvo la fuerza necesaria para concebir su clara visión hacia la independencia y la democracia. Asimismo, se muestra con relevancia la posibilidad de que se fuera construyendo gradualmente la visión de *Sąjūdis* desde el principio de la transición lituana, evolución destacada por algunos entrevistados que aseguran que Landsbergis y los suyos tenían cierto cuidado al principio -en los mítines-, evitando anunciar a la democracia como el objetivo fundamental, procurando hacerlo a través de un mensaje implícito.

5.4.3. Comparación entre las visiones de Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis

Una vez descritas las visiones respectivas de los dos líderes políticos lituanos por separado ¿qué conclusiones comparativas podemos establecer? Tal como hemos podido comprobar, según los testimonios, los dos líderes tenían clara la visión hacia el cambio político, aunque diferían en los tiempos. Algirdas Brazauskas, por su parte, quiso realizar cambios bien meditados, conseguidos gradualmente, teniendo en cuenta todos los aspectos económicos y energéticos del proceso, mientras que, para Landsbergis, su mayor preocupación consistía en establecer la democracia y lograr la independencia del país. Asimismo, analizando *la visión* tanto en el caso de Brazauskas, como en el de Landsbergis, aparecen algunos testimonios que sostienen que tenían una visión diferente de la que advirtieron la mayoría de los entrevistados.

También es comprensible una postura de Brazauskas que consistiese en la posesión de una visión clara hacia el cambio político, pero concretada paulatinamente. En ello influiría,

sin duda, la circunstancia de que fuera el máximo responsable político en Lituania con el régimen anterior y que tuviese que dar cuenta de todo lo que sucedía en el país a Gorbachov. En consecuencia, debía tener muy presente las características de la situación,⁵¹⁷ lo que le hicieron mostrarse más cauteloso a la hora de imponer su visión. Mientras, el líder de la oposición, Landsbergis, no tenía, en principio, una postura tan delicada respecto a Moscú, por lo que no sólo tenía muy claro hasta donde quería llegar sino que pretendía hacerlo cuanto antes. También hay que tener en consideración que el perfil biográfico de Landsbergis era muy diferente del de Brazauskas. Este aspecto fue destacado por una gran mayoría de los entrevistados. Landsbergis era músico, catedrático de música, pertenecía a una familia de la clase alta por lo que los temas agrarios e industriales no se encontraban ni entre sus áreas de conocimiento ni de preocupación. Era más bien un idealista, un filósofo, mientras que Brazauskas era más pragmático, más apegado al terreno. Como él mismo dijo, había pasado 47 años ocupando diversos cargos directivos tanto en la política como en los sectores industriales y fabriles del país y conocía muy bien cada parte de Lituania. Brazauskas, al hablar sobre Landsbergis, no puede evitar preguntarse si el líder de *Sąjūdis* conocía realmente la energía necesaria para que un trolebús funcionase. Lo define como un humanista y como una persona de otro mundo a la que no le importaba el día a día. Y añade Brazauskas: “Landsbergis creía que las bombillas, que el agua del grifo eran otras tantas bendiciones de la providencia, pero que él, en cambio, sabía que no era así.” Hasta el pan en las estanterías debía ser objeto de la preocupación del político. Brazauskas comenta que tenía que asegurar el funcionamiento de las escuelas, de la financiación, de los hospitales y de las medicinas. Aunque no tuviera que ocuparse de las relaciones internacionales, tenía que ocuparse en cambio de todo lo demás porque Lituania no tenía ni dinero propio. Todo estaba asociado con la URSS.⁵¹⁸

Estimamos que los dos líderes se complementaban. Ambos tenían la visión clara, pero diferían en el tiempo. Es cierto que *Sąjūdis*, en los primeros mítines, se mostró más cauteloso y no desveló la visión claramente, pero poco a poco sí que lo haría. Por su lado, Brazauskas,

⁵¹⁷ Además su formación en ingeniería y su actividad profesional en la construcción de fábricas en Lituania estrechaban su dependencia de Moscú.

⁵¹⁸ Palabras textuales de Algirdas Brazauskas: “*jis net neásivaizuoja po ūiai dienai kaip troleibusas vapiuoja, kokios energijos varomas. Na, jis žmogus humanitaras, visiškai kito pasaulio žmogus, jam tas visiškai nerūpi ir mano kad tai visiškai kasdienybė. Lempuotė, vanduo krane jam viskas nuo dievo viskas duota. Tai ne nuo dievo... Duona lentynoj... jei nebūtų duonos Lietuvoje, kas darytų? Jį tai reikėtų užtikrinti visą tai. Mokyklas užtikrinti, finansavimą, ligonines, minimaliai vaistus. Viskas gi buvo susiję su Tarybų sąjunga, juk prekybinio ryšio su užsienio valstybėmis neturėjome jokio, viskas buvo sąjungos rankose, valiutos neturėjome.*”

trataba de hacer todo paso por paso: primero, lograr la soberanía económica; y, luego, poco a poco, encaminarse hacia la independencia y la democracia.

5.4.4. La visión de Adolfo Suárez

Según la gran mayoría de testimonios, el Presidente del Gobierno Adolfo Suárez, tenía una visión clara hacia el cambio político.

Los miembros del equipo del líder aseguran que sabían perfectamente a dónde pretendía llegar y que ese objetivo no era otro que la democratización del país. Por ejemplo, el ex ministro de Justicia, Landelino Lavilla, relata las razones que le llevaron a aceptar su puesto asegurando que no le interesó tanto el poder que se derivara del simple hecho de desempeñar una cartera de ministro, sino que lo que realmente le impulsó a aceptarlo fue la posibilidad de compartir la visión del Presidente del Gobierno sobre cómo llevar a cabo en España el cambio político hacia la democracia. No le importaba el resto de las personas que iban a formar parte del Gobierno, lo que sí le importó fue tener una visión clara conjuntamente con el presidente del Gobierno sobre un plan de acción para llevar a España a un régimen democrático.⁵¹⁹ Como luego comenta Lavilla en la misma entrevista, su experiencia en el trabajo: *“era una operación tan clara en su objetivo y tan lineal, tan lineal en cuanto a los pasos que había que dar para alcanzar el objetivo que en su conjunto toda aquella complejidad cedía, cedía ante la claridad, ante la claridad de lo que hacíamos y lo que queríamos hacer de verdad. Hay que decir que las ideas claves las teníamos. El calendario también.”*⁵²⁰

El que fuera ministro de la Gobernación, Rodolfo Martín Villa, uno de los miembros del núcleo reducido de leales, comenta que en el Gobierno tenían la visión clara, pero que, sin embargo, lo que no tenían tan definido por completo era el plan de acción, que se iría ajustando tanto a la visión como a los acontecimientos históricos que se iban produciendo⁵²¹.

Otro miembro de su equipo, el ex ministro de Trabajo, Rafael Calvo Ortega, también desvela que tuvo varias entrevistas con Suárez antes de que le fuera ofrecido el puesto de

⁵¹⁹ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:24

⁵²⁰ P11: Landelino_Lavilla.rtf - 11:28

⁵²¹ P17: Rodolfo__Martin_Villa.rtf - 17:14

ministro. Uno de los objetivos de aquellas entrevistas era conocer la visión de Calvo Ortega. Saber qué pensaba al respecto y qué planificación le parecía adecuada, porque el Presidente del Gobierno buscaba un equipo que fuera afín con su visión hacia la democracia plena del país. Este mismo testigo declara que tenía claro que la única salida para España era la democracia y que no había otra⁵²². Insiste en que tenía unas ideas clarísimas respecto de la democracia, de la Constitución que había que elaborar y acerca de la relevancia que en aquellas circunstancias tenía la existencia de un consenso general al respecto⁵²³. Este razonamiento de Calvo Ortega le condujo a la cartera de Trabajo porque se encontraba en línea con la visión del Presidente del Gobierno.

Asimismo, el ex ministro de Asuntos Exteriores, Marcelino Oreja Aguirre, define el visión de Suárez como "muy clara", subraya la importancia de su experiencia previa en el Movimiento, el partido único del franquismo, su conocimiento del régimen desde dentro, pero, al mismo tiempo, lo define como aperturista, despierto, con visión democratizadora y con muy buenas relaciones con el Rey.

Tal como podemos observar, todas las evidencias ponen de manifiesto que los miembros del equipo leal reconocen unánimemente que Adolfo Suárez tenía muy clara la visión consistente en el objetivo de implantar un régimen democrático en España.

Asimismo, también los líderes de la oposición, caso de Santiago Carillo⁵²⁴ o Alfonso Guerra, estaban al tanto de la visión democratizadora del Presidente. También es verdad que Alfonso Guerra comenta que, inicialmente, su partido, el PSOE, desconfiaba del ex Secretario General del Movimiento porque no creían que fuera posible que llegara a albergar una visión democratizadora. Sin embargo, casi enseguida, cuando el Gobierno se comunicó discretamente con el PSOE, éste acabó por convencerse de que la visión democratizadora del PSOE tenía puntos en común con la visión de Suárez⁵²⁵. Alfonso Guerra confirma que la negociación que desde el primer momento mantuvo el PSOE con el Gobierno de Adolfo Suárez fue realmente una negociación con poder de la información⁵²⁶. Así, ya en la primera entrevista que pudieron tener los colaboradores de Suárez discretamente con el PSOE se expusieron las cosas muy claramente, destacando que el objetivo principal era establecer la

⁵²² P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:3

⁵²³ P15: Rafael_Calvo_Ortega.rtf - 15:15

⁵²⁴ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:4

⁵²⁵ P 2: Alfonso_Guerra.rtf - 2:4

⁵²⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el 5.1. del capítulo 5.

democracia y proponer la negociación necesaria para buscar un acuerdo, una solución,⁵²⁷ para hacerlo juntos⁵²⁸.

De la misma forma que Alfonso Guerra, José Oneto desvela que, inmediatamente después de ser nombrado presidente del Gobierno, Adolfo Suárez presentó su programa hacia el cambio democrático a través de una reforma y no de una ruptura. Lo hizo directamente él, y no a través de otras personas, invitando a almorzar a unas cuantas personas, entre las que se encontraba José Oneto⁵²⁹. Presentada la visión por el presidente, a José Oneto le pareció en principio imposible de realizar. Para Oneto, la propuesta de Ley para la Reforma Política significaba un verdadero “*harakiri*” para la clase política del Régimen y no creía en su posible realización.

Parece que en principio hubo cierta desconfianza hacia el líder político que muy rápidamente se disipó.

Para concluir la descripción de la visión de futuro de Adolfo Suárez cabe destacar una vez más que los testimonios están unánimemente de acuerdo en que el Presidente disponía de una clara visión hacia la democracia.⁵³⁰

5.4.5. La visión de Juan Carlos I

Los testigos directos entrevistados para este estudio afirman que el Rey de España tuvo una visión con muy claro objetivo democrático tanto ante su propio equipo como ante la oposición. Pero matizan que, al principio de la transición, tuvo que observar cierta prudencia en los discursos al público, introduciendo su visión gradualmente a través de un mensaje implícito. Algunos entrevistados desvelan que su visión democratizadora estuvo influida por

⁵²⁷ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el 5.3. del capítulo 5.

⁵²⁸ P 2: Alfonso_Guerra.rtf - 2:4

⁵²⁹ P 8: José_Oneto.rtf - 8:5

⁵³⁰ Es cierto que no encontramos en este caso alusiones a la existencia de una visión gradual, con mensaje implícito, pero creemos que esto sucede tal vez porque solamente tuvimos un entrevistado proveniente del antiguo régimen, el notario Blas Piñar, a quién, aunque concedió una muy larga entrevista, resultó muy difícil plantearle las preguntas clave de nuestra investigación. Blas Piñar quiso dedicarse exclusivamente a comentar más bien lo que a él le parecía oportuno, en una entrevista en profundidad que no resultó ser, de ninguna manera, la entrevista prevista semi-estructurada.

su padre, don Juan de Borbón, que era indiscutiblemente demócrata.⁵³¹

Uno de los fieles del equipo del Rey, Sabino Fernández Campo, asegura que el Rey tenía claro lo que había que hacer respecto a la democracia aunque opina que también era consciente de que no había que hacerlo exageradamente de prisa, aunque también asegura que se reunía con los líderes de los partidos para buscar el ritmo adecuado que debía tener el cambio político hacia la democracia.⁵³²

Uno de los padres de la Constitución española, Miguel Herrero y Rodríguez de Miñón⁵³³, y el ex ministro de la Presidencia, Alfonso Osorio, también aseguran que Juan Carlos I tenía una visión con un objetivo democrático muy claro ya a comienzos de la transición. Estaba convencido de que España tenía que ser una democracia y no quería ser un rey autoritario⁵³⁴. El Rey, para Osorio, fue como un gran regatista que no perdió nunca el rumbo con la visión clara: establecer la democracia en España⁵³⁵.

Aunque el Rey tenía claras las ideas acerca del cambio político, Osorio explica también que, en los preámbulos de la transición española, tanto el íntimo amigo del Rey Jacobo Cano como él mismo (Osorio), tenían que trabajar con mucha cautela en la preparación de los discursos del Rey al público porque no querían que desentonasen respecto de la situación oficial en la que se encontraba el monarca en aquellos momentos, aunque tampoco podían cerrar la puerta al futuro más próximo⁵³⁶. En este caso aparece claramente la relevancia del uso de la visión gradual con un mensaje implícito con el objetivo de evitar cualquier enfrentamiento grave con los partidarios residuales del régimen anterior, anticipando los cambios y haciéndolo de manera moderada y cautelosa. Era esencial administrar la intensidad con la que la persiguiera la democracia en el país con el fin de no provocar estados de desconcierto emocional innecesarios en el periodo de transición. Se confirma la necesidad de adaptar la visión transmitiendo un mensaje adelantándose a los cambios con un mensaje implícito y la sensibilidad que se tenía respecto de las corrientes del cambio y de las tendencias emergentes.

José Oneto⁵³⁷ y Jordi Pujol y el líder comunista Santiago Carrillo⁵³⁸, en la misma línea,

⁵³¹ En este contexto seguro que es indudable, pero su pasado histórico no lo confirma así. Durante la guerra civil se ofreció a Franco para luchar contra la República.

⁵³² P19: Sabino_Fernandez_Campo.rtf - 19:40

⁵³³ P14: Miguel_Herrero.rtf - 14:23

⁵³⁴ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:3

⁵³⁵ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:55

⁵³⁶ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:63

⁵³⁷ P 8: Jose_Oneto.rtf - 8:23

⁵³⁸ P20: Santiago_Carrillo.rtf - 20:4

señalan que el Rey “hizo una apuesta democrática muy clara”⁵³⁹.

Asimismo, nos parece relevante comentar lo afirmado por un íntimo amigo del Rey, Jaime Carvajal y Urquijo, quién expone que Juan Carlos I tuvo bastante de visionario y que ya desde los años 70 se preocupaba por los cambios que aspiraba a hacer en el país⁵⁴⁰. Su preocupación se reflejaba en la búsqueda de las personas que pudieran jugar un papel relevante en la transición política -como bien sabemos, el Rey conoció a Suárez en 1969- y en el hecho de que se comunicara con la oposición a través de amigos fieles debido a la situación delicada que le imponía el régimen franquista. Para Jaime Carvajal, el Rey tenía clarísimo que la monarquía era el vehículo para la democracia.⁵⁴¹

Otro amigo de la Casa Real, Luis María Ansón, comentando la decisión de elegir a Suárez como presidente del Gobierno, subraya la visión del Rey dirigida hacia la implantación de una democracia pluralista, objetivo para el cual eligió a Suárez como instrumento para llevar a cabo esa visión⁵⁴². Señala también que esa visión de Juan Carlos I estaba influida por su padre, Don Juan⁵⁴³. O, como indica más adelante, así como Adolfo Suárez fue el instrumento para hacer el cambio planteado por Juan Carlos I, Juan Carlos I fue el instrumento para llevar a cabo el cambio hacia la plena democracia que constituyó la visión de Don Juan⁵⁴⁴.

El ex embajador de España en EEUU,⁵⁴⁵ Jorge Dezcallar, también argumenta que él, desde el exterior -en aquellos momentos estaba destinado en Estados Unidos- pudo percibir con claridad la visión democratizadora del Rey, concretamente a través de los medios de comunicación de EEUU, porque el Rey, cuando visitó ese país, emitió con plena transparencia el mensaje de hacia dónde quería ir⁵⁴⁶.

Podemos afirmar que Juan Carlos I tuvo una visión con un objetivo democrático muy claro y que sabía perfectamente a dónde pretendía llegar, lo que hacía saber a los partidarios de nuevo régimen. También es verdad que algunos de los entrevistados aseguran que el Rey tuvo cierta cautela a la hora de establecer el ritmo adecuado para introducir su visión, ya que sus primeros discursos fueron transmitidos con un mensaje implícito, con el fin de introducir los cambios gradualmente para no causar grave malestar entre los partidarios del régimen

⁵³⁹ P 7: Jordi_Pujol.rtf - 7:17

⁵⁴⁰ P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:2

⁵⁴¹ P 6: Jaime_Carvajal.rtf - 6:3

⁵⁴² P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:13

⁵⁴³ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:14

⁵⁴⁴ P12: Luis_Maria_Ansón.rtf - 12:24

⁵⁴⁵ Cuando le entrevistamos en 2009 ejercía el cargo como embajador de España en Washington.

⁵⁴⁶ P26: Jorge_Descallar.rtf - 26:2

autoritario anterior y de las personas temerosas ante los cambios políticos.

5.4.6. Comparación de la visión entre los líderes españoles

Después de describir cómo comunicaban su visión los líderes españoles por separado podemos afirmar que ambos dirigentes políticos tuvieron muy clara la visión de futuro, ir hacia la democracia. Ambos dirigentes trataban de comunicar a los miembros de su propio equipo y a los líderes de la oposición su visión, confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia.

Acerca de la posibilidad de que Adolfo Suárez comunicara una visión gradual no encontramos evidencias empíricas. Pero sí las hemos hallado en el caso del Rey a tenor del testimonio de Alfonso Osorio, que desvela que tuvo que tener cierto cuidado a la hora de escribir los discursos para Juan Carlos I en los primeros compases de la transición con el objetivo de evitar graves enfrentamientos por parte de los interesados en hacer perdurar el régimen anterior. Asimismo, aparecen ciertas dudas en algunos testimonios relativos al principio de la transición acerca de la visión democratizadora del Presidente del Gobierno, dudas que, en todo caso, desaparecieron en poco tiempo conforme se fueron viendo los progresos que se producían bajo su gobierno hacia el cambio político.

5.4.7. Comparación de la visión entre los cuatro dirigentes políticos

En este punto cabe puntualizar que los cuatro dirigentes políticos de nuestro estudio disponían de una visión clara hacia la democracia y trataron de comunicarla con la mayor eficacia y transparencia a los interesados en establecer la democracia en sus respectivos países. En el caso lituano, hemos obtenido las respuestas acerca de sus visiones directamente de los dirigentes políticos analizados, lo que, evidentemente, integra un gran valor añadido, mientras que, en el caso español, no ha sido posible obtener respuestas directas de los líderes

analizados, por un lado, por la enfermedad de Adolfo Suárez, y por el otro, por el cargo que ocupa actualmente Juan Carlos de Borbón. Aunque lo intentamos de muy diversas maneras, solo conseguimos obtener una entrevista casual y muy corta con el Rey en una gala celebrada en el Teatro Real en 2010. Aunque tuvimos la oportunidad de plantearle una pregunta general sobre su liderazgo, no fue posible obtener unas respuestas concretas acerca de las dimensiones que hemos estudiado, una de ellas, la visión del dirigente político.

En el caso lituano, observamos la diferencia entre las visiones, referidas sobre todo a la cuestión de cómo se comunicaban respecto a los tiempos. Brazauskas tenía previsto hacer lo que pretendía gradualmente, mientras Landsbergis estaba preocupado por implementar la visión sin esperar demasiado. En el caso español, no encontramos diferencias temporales entre ambos líderes acerca de la implementación de la visión.

En la siguiente matriz podemos observar la interpretación de los datos acerca de las visiones de los cuatro dirigentes políticos.

Tabla 28. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de las visiones de futuro de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia

Color	Concepto	Brazauskas	Landsbergis	Suárez	Rey
	Presenta una visión con claro objetivo democrático al equipo y a los líderes de la oposición				
	Ocasionalmente es claro en su objetivo acerca de la democracia en el país				
	No presenta una visión clara acerca del cambio político hacia la democracia				
	Presenta una visión moderada con el mensaje implícito a los provenientes del antiguo régimen				
	Ocasionalmente presenta una visión moderada con un mensaje implícito				
	No presenta ninguna visión acerca del cambio político a los provenientes del antiguo régimen				
X	Ausencia de datos, información insuficiente para llegar a las conclusiones sólidas, etc.			X	

Tal como puede observarse en la tabla, elaborada a partir de la interpretación consistente de la coocurrencia de citas, en el desarrollo de un sistema de codificación teórico y de codificación inductiva y en la consideración de las anotaciones analíticas (*memoing*), los cuatro dirigentes políticos tenían la visión clara y la presentaban con claridad a los miembros de su equipo y a los líderes de la oposición (color verde en la tabla representa que la frecuencia de citas es significativa, amarillo – frecuencia moderada y rojo – aparecen en los datos fenómeno reiterado pero al nivel opuesto de la hipótesis planteada). Asimismo, se muestra que, en el caso de Algirdas Brazauskas, aunque tenía la visión con claro objetivo

democrático, también pretendía hacer las cosas de manera gradual, introduciendo poco a poco los cambios necesarios para llegar a la meta final, la democracia y la independencia del país.

Acerca de la cuestión de las visiones graduales podemos decir que se ha podido percibir que, a comienzos de la transición, tanto en el caso lituano el líder Vytautas Landsbergis como en el caso español D. Juan Carlos I, tuvieron cierta cautela con los discursos al público y con los provenientes del antiguo régimen. Pretendían anticipar los cambios pero con cautela aconsejada por la prudencia de evitar cualquier malestar que pudiera generarse entre los partidarios del antiguo régimen o en las personas que no se mostraran de acuerdo inicialmente con los cambios políticos. También podemos afirmar que los cuatro dirigentes políticos encontraron un equilibrio adecuado entre: el mensaje respecto de la visión para los partidarios propios y para la oposición, y el mensaje cauteloso a emitir para los partidarios del régimen anterior. Un equilibrio que trataron de cuidar con tacto especial para que no perder la credibilidad en ningún momento.

También es cierto que la diferencia entre los casos lituano y español es muy importante respecto a la independencia. En el caso español, el principal objetivo era pasar de un régimen autoritario hacia el democrático, mientras que, en el caso lituano, había por delante una doble tarea, recuperar la independencia y la democracia.

**CONCLUSIONES: LIDERAZGO POLÍTICO EN LAS TRANSICIONES
A LA DEMOCRACIA: ESPAÑA Y LITUANIA**

Este capítulo de conclusiones nos conduce al comienzo del camino, el objetivo principal de la investigación, cuya problemática se enmadeja a través de: la relevancia para este estudio del liderazgo político en la transición hacia la democracia; la validación de las hipótesis planteadas a través de los resultados obtenidos en los 65 testimonios directos derivados de las entrevistas realizadas para esta investigación atendiendo al perfil psicosocial de los cuatro dirigentes políticos; y la confirmación de la validez del modelo teórico creado previamente, aportando nuevas dimensiones que fueron emergiendo durante el análisis cualitativo de los datos. En última instancia, a modo de epílogo quisiéramos proyectar nuevas líneas de investigación.

Tal como hemos expuesto en los capítulos anteriores, esta investigación se planteó como objeto de estudio liderazgo de los principales líderes políticos durante la transición hacia la democracia, porque consideramos que ese liderazgo fue de vital importancia en el éxito de las dos transiciones políticas estudiadas. Un proceso incardinado en un periodo de especial trascendencia en el devenir político de los países que afrontan el camino hacia la democracia desde un contexto autoritario y que implica definir nuevas estrategias y nuevas reglas en el juego político. Aunque, efectivamente, existen diversos factores que pueden influir en el éxito o fracaso del cambio político, tales como la situación económica del país, la diversidad de los regímenes autoritarios, el carácter de la oposición democrática, los componentes geográficos, el contexto internacional y las coyunturas históricas particulares (Diamond, 1997; Lijphart, 2000, Linz, 1992; Lipset, 1959, Soresen, 1993; Vanhanen, 1997),⁵⁴⁷ nuestro interés específico se materializó en torno a la comprobación de si el estilo de liderazgo podía ser uno de los factores clave para consumir con éxito el cambio político porque, según el recuento realizado en 2002 por Carothers (2002), solo el 20 por ciento de los países donde han tenido lugar procesos de esa naturaleza pueden ser considerados como exitosos a nivel mundial. Nuestra preocupación se polarizó, por tanto, en determinar si un periodo de transición hacia la democracia requiere, para que llegue a consumarse con éxito, de un estilo de liderazgo político peculiar y probar, en consecuencia, la hipótesis principal de nuestra investigación que aventura que los líderes políticos que participan en los procesos de

⁵⁴⁷ Véase el apartado 1.1. del capítulo 1.

transición hacia democracias consolidadas ejercen un estilo de liderazgo que podría ser considerado en cierto modo similar.

Con el fin de abordar el objetivo principal de estudio decidimos formular un planteamiento desde un enfoque psicosocial a nuestro juicio novedoso, proponiendo un modelo teórico propio y realizando un estudio cualitativo del trabajo empírico, en cuyo censo hemos reunido 65 entrevistas realizadas a los mismos líderes políticos y a su entorno cercano, salvo en los casos de Adolfo Suárez y de Juan Carlos I –en éste último caso tuvimos la ocasión de realizar una breve entrevista de unos cinco minutos que, naturalmente, no fue suficiente para contestar a nuestros objetivos de investigación-⁵⁴⁸.

Tras el análisis exhaustivo de los testimonios directos, podemos afirmar que la hipótesis principal (H_0) ha quedado confirmada. Efectivamente, determinadas características psicosociales revelaron que conformaban un núcleo de variables relevantes para que la transición hacia la democracia culminase con éxito, porque tanto en el caso de Lituania como en el de España los líderes políticos que desempeñaron papeles muy relevantes en el periodo de la transición presentaban características psicosociales similares. Lo que implica que existe una relación positiva entre esas peculiaridades y el proceso de consumación de la transición hacia la democracia en los países mencionados.

Consideramos pertinente presentar las conclusiones acerca del estilo de liderazgo de los cuatro dirigentes políticos siguiendo el mismo modelo explicativo de cuatro bloques formulado en el modelo teórico de la investigación. Este modelo tiene en cuenta cuatro dimensiones distintas: las formas de ejercicio del poder por parte de los líderes, los diferentes estilos en la toma de decisiones, las estrategias de negociación desplegadas y la comunicación de la visión concebida por cada uno de los cuatro dirigentes considerados -Algirdas Brazauskas, Vytautas Landsbergis, Adolfo Suárez y Juan Carlos I-.

⁵⁴⁸ Se limitó el análisis de las entrevistas como una decisión metodológica, sin contrastar la bibliografía ni las historias biográficas porque no pretendíamos realizar una investigación historiográfica, sino que decidimos centrarnos desde el enfoque de la psicología social en los testimonios directos para desarrollar nuestro modelo teórico. Sólo en algunos casos muy concretos se hicieron algunas alusiones específicas.

6.1. Formas de ejercicio del poder de los cuatro dirigentes políticos⁵⁴⁹

Los líderes políticos durante el período de transición hacia la democracia utilizan el poder legitimado de modo general por el régimen autoritario sin cuestionarlo.

A partir de los resultados de nuestro estudio podemos afirmar que los cuatro dirigentes políticos dispusieron de un alto grado de poder formal heredado de forma directa (Brazauskas, Suárez, Juan Carlos I) o indirecta (Landsbergis) del régimen anterior, de donde emanaba su legitimidad y que en este último caso, tras elecciones del Consejo lituano en 1990, refundaría su legitimidad al ser elegido por medios democráticos.

Estos líderes pudieron ejercer el poder en condiciones tales que les permitieron disfrutar de una considerable libertad a la hora de disponer y de hacer valer las funciones y las competencias que tales marcos normativos y políticos les permitían, especialmente por el reconocimiento dispensado a su legitimidad por parte de los demás actores políticos. Hemos de subrayar que en el caso lituano, tras el análisis de los testimonios directos, observamos cómo los testimonios sobreentienden el uso del poder legítimo. Además, al no haber sido cuestionada la legitimidad de los dirigentes lituanos por parte de los entrevistados en el curso de esta investigación, podemos inferir que se sobreentiende que tenían interiorizada y asumida su legitimidad y en ningún momento la llegaron a poner en tela de juicio. Tal como destaca Weber (1922/1964), cuando no se cuestiona la legitimidad se tiene claramente asumido el poder legítimo.

En el caso español, en cambio, la oposición cuestionó el poder legítimo tanto del Rey como de Adolfo Suárez a comienzos de la transición política, pero con el transcurso del tiempo estos líderes consiguieron disponer de la legitimidad necesaria en el país para pilotar el proceso de cambio político. Efectivamente los líderes políticos tienen que crear las condiciones para disponer de un marco de legitimación si el ejercicio de su poder se asienta inicialmente sobre la fuerza y si el objetivo es llevar a cabo una transición política hacia la democracia consolidada. Por lo tanto, todos los dirigentes tienen que legitimarse, es decir, deben conferir a su poder en autoridad -legitimar su poder-. El concepto de legitimidad

⁵⁴⁹ Véase los resultados detallados en el apartado 5.1. del capítulo 5.

implica la creencia popular, como afirma Lipset (1959), en el valor social de las instituciones existentes así como en la capacidad del régimen para asegurar la conservación de esta creencia.

En la trayectoria política de la figura de Adolfo Suárez, su poder legítimo se visualizó con más inminencia y claridad que en otros ámbitos en el trato con los militares, mientras que fue ganando legitimidad en otras áreas en el curso de su devenir político como presidente del Gobierno español. La elección de Suárez por parte del Rey como presidente del Gobierno fue calificada, en alguna ocasión, como “qué error, qué inmenso error” (Cierva, 1976), pero en breve, su poder fue legitimado tras elecciones del 1977. Adolfo Suárez demostró así una gran capacidad para controlar la situación y manejar su poder de forma eficaz.

En caso del Rey también encontramos algunas pinceladas en las evidencias empíricas sobre su ilegitimidad dinástica pero al utilizar su poder legítimo otorgado por Franco, y tras su comportamiento durante el intento golpe de estado, se legitimó su postura en España ante la comunidad política con solidez, y como consecuencia de ello seguiría ejerciendo su rol como monarca hasta la actualidad.

Así que podemos concluir que los cuatro líderes supieron hacer uso de la autoridad formal de la que fueron investidos en el periodo de transición hacia la democracia.

Tal como preveíamos, las entrevistas han confirmado que éste es un punto esencial en el cambio político hacia la democracia “desde arriba”. La vida política al comienzo de las transiciones que experimentaron, y que hemos analizado, en los países objeto de estudio se encontraba dominada por el presidente del Gobierno Adolfo Suárez y por el Rey Juan Carlos, en el caso español, y, análogamente, por el Secretario General del Partido Comunista Soviético Lituano, Algirdas Brazauskas, y posteriormente por el Presidente del Consejo Supremo de Lituania, Vytautas Landsbergis, en el caso lituano. La amplia mayoría de los entrevistados han reconocido que la clave del éxito de la transición española y lituana radicó en la transformación del poder legítimo del régimen autoritario en un nuevo poder legitimado por reglas del juego creadas tras una negociación entre los actores del régimen anterior y los nuevos agentes políticos democráticos. Podemos concluir, por tanto, que si se pretende realizar el cambio a través de reformas, es necesario contar con el poder legítimo del régimen del que se parte y al mismo tiempo ser capaz de gestionarlo adecuadamente con el fin de realizar los cambios políticos necesarios para articular y consolidar el camino hacia la democracia.

En resumen, el poder legítimo es decisivo cuando el objetivo consiste en realizar el

cambio político a través de reformas. Así pues, la posición de que disfrutaron los cuatros dirigentes políticos analizados hizo posible que fueran aceptados como dirigentes con más facilidad por los actores del régimen anterior y les ayudó decisivamente a saber mejor cuándo, cómo y con quién utilizar un tipo u otro de poder. De este modo, esa posición formal y la legitimidad del régimen vigente también les abrió un abanico más amplio de posibilidades para proceder a la modificación que pretendían de las leyes que habían heredado. Definitivamente, el poder legítimo aparece así como uno de los vectores fundamentales que permitiría al líder alcanzar sus objetivos de modo más eficaz y evitar, a su vez, que los continuistas obstaculizasen los cambios necesarios para transitar hacia la democracia.⁵⁵⁰ Eso sí, los líderes políticos deben tener una visión con claro objetivo democrático. Ambas sociedades civiles –la española y la lituana– en sus períodos históricos de transición hacia la democracia, exigieron una determinada organización que garantizase el desarrollo integral de las personas y de los grupos sociales que la integraban. Los líderes políticos tuvieron que transformar las instituciones adecuándolas a esa realidad en construcción. El orden establecido debe ser constantemente renovado si quiere justificar su existencia. En el caso de Adolfo Suárez y Algirdas Brazauskas, sus poderes legítimos se fueron erosionando al final de su carrera política evidenciando su dificultad para adaptarse a los cambios políticos o su incapacidad para controlar la situación y, en consecuencia, tuvieron que asumir la decisión de retirarse del primer plano de la vida política, en el caso de Suárez de forma definitiva tras el fracaso de su experimento político con el Centro Democrático y Social, mientras que en el caso de Brazauskas sería una retirada temporal. En el proceso de transición el ejercicio del poder legítimo serviría de plataforma en ambos líderes para consumar la transmutación desde un régimen autoritario a un régimen democrático a tenor de decisiones políticas que establecerían las bases para el establecimiento de un nuevo marco normativo, a partir del desarrollo de un proceso constituyente que acabaría cristalizando en una nueva ley fundamental. La construcción de ese nuevo marco, como Estados Democráticos Sociales de Derecho, edificaba las bases para la modernización y la homologación del entorno de modernidad –europea y occidental– que había servido de modelo de consenso en la cultura política de ambos países en transición. Definido el nuevo marco normativo y político el camino hacia la consolidación democrática iría conformando una nueva agenda política que, en no pocos casos, erosionaría el ejercicio del poder de los citados líderes. En el caso español, las dificultades emanadas de ciertos

⁵⁵⁰ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

temas de la agenda política como la entrada en la Alianza Atlántica, que habían generado tensiones en el seno de la UCD, el desarrollo del modelo autonómico, el problema del terrorismo o las inercias golpistas en el seno del Ejército acabarían por afectar al liderazgo de Adolfo Suárez e incluso la relación de éste con el Rey. En caso lituano, las dificultades emanadas de ciertos temas de la agenda política como la iniciativa de entrar al *Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacija* (trad. OTAN), *Vilniaus nekilnojamo turto biržos bankrotas* (trad. Quiebra de bienes inmuebles de Vilnius), introducción de la moneda lituana “litas”, iniciativa de formar parte de la comunidad europea (ES), problemática con las privatizaciones, entre otros.

Los líderes políticos en los momentos iniciales de la transición hacia la democracia tendieron a ejercer el poder coercitivo que les permitía el régimen autoritario de donde procedían.

Hemos podido constatar algunas evidencias empíricas aisladas acerca del poder coercitivo ejercido por Vytautas Landsbergis y Juan Carlos I hacia los otros dos líderes políticos estudiados: Algirdas Brazauskas, en el caso lituano, y, Adolfo Suárez, en el caso español. Nuestra investigación ilustra ciertas similitudes, en este sentido, entre Algirdas Brazauskas y Adolfo Suárez en la medida en que el Presidente del Gobierno lituano -tras la victoria parlamentaria del partido conservador- fue ignorado y se le dejó sin apoyos y que al presidente del Gobierno español le sucedió algo muy similar a finales del año 1980, al dejar de disfrutar del apoyo y del favor del Rey y sufrir la indiferencia de sus propios compañeros de partido.⁵⁵¹ Son evidencias empíricas no muy numerosas pero resultan, en nuestra opinión, muy significativas por la analogía en el patrón de comportamiento de otros actores respecto a la erosión del liderazgo en Algirdas Brazauskas y Adolfo Suárez.

Nuestro razonamiento acerca del uso de poder coercitivo a principios de la transición se había formulado a partir de la convicción de que el objetivo principal del líder político en esta fase primigenia consistió, precisamente, en evitar que actores vinculados al régimen político anterior obstaculizasen el proceso de transición hacia la democracia. En estas

⁵⁵¹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

circunstancias parecía razonable esperar que fuera necesario recurrir a este tipo de poder a través de diferentes estrategias como: el uso de amenazas explícitas o implícitas hacia las personas que no obedecían o que ofrecían resistencias al cambio; forzando dimisiones; la imposición de sanciones de distinta naturaleza como la advertencia de cambios en los cargos o puestos de trabajo en detrimento de sus responsabilidades y categoría; la amenaza de una posible ruptura de relaciones sin especificar cómo; la presión a través de asuntos de tipo personal; o el desplazamiento y la marginación de la escena política, entre otros tipos de decisiones de carácter sancionador. Pero los datos desvelan que los dirigentes políticos trataron de evitar este tipo de poder, probablemente porque fueron conscientes de su dudosa efectividad ya que es susceptible de causar resentimiento en los actores que resultan damnificados. Adolfo Suárez y Algirdas Brazauskas vivieron con gran resentimiento su decisión de apartarse de la escena política. Algunos especialistas, como Yukl (2009), advierten que el poder coercitivo debe ser administrado con suma prudencia y aplicándolo sólo en casos de extrema necesidad porque como es natural suscita un profundo resentimiento en la persona que lo padece.

Los líderes políticos durante el periodo de transición hacia la democracia utilizaron el poder de recompensa con los responsables políticos del antiguo régimen con ascendencia sobre círculos disconformes con las reformas y también con los miembros de su equipo para incentivarles a seguir apoyándoles.

Tres de los cuatro dirigentes políticos evidencian el uso del poder de recompensa, con la excepción de Juan Carlos I del que no disponemos de testimonios que lo expliciten. Dos de los tres dirigentes políticos -Adolfo Suárez y Vytautas Landsbergis- recurrieron a este tipo de poder con sus propios compañeros, mientras que Brazauskas lo utilizó con el líder de la oposición. Probablemente esta diferencia se debe a que Brazauskas fue el Primer Secretario del Partido Comunista a comienzos de la transición lituana y tuvo que mediar con el líder del movimiento *Sąjūdis* con el fin de suavizar su resistencia y convencerle de la bondad de los cambios políticos que él esperaba realizar. Por lo tanto, en su caso le permitió convencer al líder de la oposición, Vytautas Landsbergis, un hombre “difícil de persuadir” en palabras del propio Brazauskas.

Por otro lado, Adolfo Suárez y Vytautas Landsbergis utilizaron este tipo de poder con las personas cuyo apoyo necesitaban a la hora de efectuar los cambios requeridos para el acceso a la democracia plena a través de recompensas de naturaleza económica y social.⁵⁵²

En esta línea de comportamiento se pueden mencionar algunas maniobras: se allanó el camino para conseguir los votos suficientes para ser elegido Presidente del Consejo Supremo y se ofreció a cambio la cartera de ministro de Exteriores a Saugardas; se promovió un viaje a Panamá a los procuradores reacios a votar la Ley para la Reforma Política; o el envío de regalos a familiares del equipo del líder político, entre otras recompensas.

Nuestro razonamiento acerca de por qué no aparecen evidencias empíricas del tipo de poder de recompensa en el caso de Juan Carlos I puede estar relacionado con la circunstancia de que el Rey siga ejerciendo su rol institucional como Jefe del Estado o tal vez porque realmente no utilizase este tipo de poder. En torno a la figura del Rey sólo encontramos alguna evidencia empírica sobre el poder de recompensa ejercido por su padre, Don Juan de Borbón, hacia el propio Rey, al abdicar de su poder dinástico legítimo.

Aparte del Rey, los tres dirigentes, según los datos, recurrieron al poder de recompensa durante la transición, en algunos casos para conseguir la red de apoyo, por ejemplo, mediante la captación de votos y suscitando con ello afectos positivos. Tal como considerábamos inicialmente, al finalizar el estudio hemos visto reforzadas nuestras premisas al estimar que, para llevar a cabo una transición hacia la democracia, el recurso a este tipo de poder es muy relevante en el ejercicio del liderazgo. El poder de recompensa gratificaba a las personas a quienes se implicaba en el proceso y permitía crear y ampliar la red de quienes apoyaran las acciones del líder, incentivándoles para que prosiguieran en esa misma línea. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la creación y el mantenimiento de una red de apoyo del tamaño mínimo necesario constituye una condición imprescindible para llevar a cabo con éxito una transición democrática.⁵⁵³ En la actualidad el tema de las recompensas es muy sensible en los casos español y lituano, ya que en una democracia consolidada están mal consideradas las recompensas por estar asociadas con la corrupción, suscitando tensos debates y reacciones negativas. Un adecuado uso del poder de recompensa debe tener en consideración la oportunidad de las formas pues han de ser moralmente irreprochables, sus protocolos estrictamente establecidos para definir a quiénes pueden ser acreedores a tales

⁵⁵² Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

⁵⁵³ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

recompensas y evitar su manipulación para fines particulares. Durante la transición hacia la democracia fueron inevitables e influyeron positivamente en el éxito de la transición política, tanto para convencer a los disconformes con los cambios políticos como para incentivar a los miembros de equipo, con el fin asegurar su apoyo al líder y seguir avanzando en el objetivo final: el establecimiento y la consolidación de un régimen democrático en el país. Más aún, el poder de recompensa facilitó las negociaciones entre las partes, tal como sucedió entre Brazauskas y Landsbergis, y sirvió, también, para complementar el poder legítimo en los casos de Adolfo Suárez y Vytautas Landsbergis. Fue, en definitiva, una práctica asumida y eficaz en un tiempo de amplia discrecionalidad en el ejercicio del poder y la escenificación del liderazgo como fue el de la transición política. En cambio, una vez codificada la democracia al calor de las nuevas leyes fundamentales y el rodaje y consolidación del sistema parlamentario, la práctica del poder de recompensa está sujeta a rígidos protocolos. Su uso indiscriminado e inadecuado con fines particulares, y en no pocas ocasiones ilícitos, como trascendería en España desde finales de la década de los ochenta y en Lituania a finales de la década de los noventa, ilustrarían el deterioro de la calidad de la democracia y la confianza de la ciudadanía en los líderes y las instituciones democráticas.

Los líderes políticos tienden a ejercer el poder de tipo referente con los actores políticos reformistas para asegurarse que los cambios se orienten hacia la construcción de una democracia sólida.

Dos de los cuatro dirigentes políticos muestran un claro uso del poder referente durante el periodo de transición hacia la democracia con los actores políticos reformistas. Tal como preveíamos en el modelo teórico, la personalidad del líder tiene relación directa con este tipo de poder.⁵⁵⁴ En particular, nos referimos a Brazauskas y a Suárez porque ambas personalidades han sido definidas como carismáticas, valientes, persuasivas y seductoras.

Acerca de Vytautas Landsbergis encontramos definiciones opuestas al poder referente como testarudo, inflexible, sin compromisos, desconfiado, crítico y tendente a mostrar su

⁵⁵⁴ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3.

poder. Y sobre el Rey no hemos encontrado ninguna correlación acerca de su personalidad y el poder referente.

Aunque solo dos de los cuatro dirigentes presentan evidencias de uso de este tipo de poder, los datos parecen indicar que su uso favoreció la actuación de Brazauskas y de Suárez para encauzar la gestión política hacia el objetivo previsto y amortiguar los enfrentamientos con la oposición. Los actores políticos se identificaron con el líder, lo que facilitaría la movilización de la sociedad a favor de los cambios políticos exigidos para el establecimiento de un régimen democrático. Aunque dos de los cuatro dirigentes presentan evidencias del uso de este tipo de poder, tal como anticipamos en el modelo teórico, el recurso al mismo, pese a las virtudes que pudiera ofrecer para el eficaz camino de la transición política, no se presenta sin embargo como esencial para conseguir el éxito del proceso.⁵⁵⁵ En este tipo de poder desempeña un papel fundamental la personalidad del líder a propósito de las diversas teorías desarrolladas desde el enfoque inicial denominado “gran hombre”, o en palabras de Haslam, Reicher y Platow (2011) como la “vieja psicología de liderazgo”, cuyo objetivo principal es analizar los rasgos de personalidad y el modo en cómo esas características afectaron a la política. En esta línea Morán (2002), Service (2000) y Tucker (1987) indagaron en las explicaciones acerca de por qué tuvieron tanto éxito en la política Churchill, Lenin, Stalin y Hitler, respectivamente. Este tipo de poder es importante pero conviene no confiar excesivamente en él en la medida en que hasta el día de hoy hay importantes debates sobre si se puede aprender a ser un líder carismático o realmente es un rasgo innato de la personalidad (Bass y Avolio, 1990; Conger, 2004; Riggio, 2004; Weber, 1964). Ciertamente en su tiempo facilitaba la movilización de las masas, pero puede ser tanto para fines constructivos como destructivos. En nuestro estudio este tipo de poder fue utilizado claramente para fines constructivos –el tránsito y la construcción de un régimen democrático por la vía reformista-.

Los líderes políticos ejercieron el tipo de poder de la información, por un lado, con los actores políticos reformistas para anticipar los cambios previstos y congregar su apoyo y, por otro, con los procedentes del antiguo régimen para que no obstaculizaran los cambios hacia el régimen democrático.

⁵⁵⁵ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

Las evidencias empíricas han mostrado que este tipo de poder se configuró como uno de los más importantes en el proceso de cambio político realizado a través de reformas. El recurso al poder de la información obligó a los líderes políticos a comunicar y a negociar con los distintos grupos de poder, a través de la persuasión argumentada, acerca de lo que era necesario cambiar con mayor premura en la agenda política. Y al mismo tiempo su uso sirvió para generar un clima de mayor confianza, al informar acerca de los potenciales peligros que podían derivarse de hacer todo demasiado rápido, recurriendo a argumentos de muy diversa índole como: los económicos, informando de la situación del país, recurriendo a la aportación de datos estadísticos sobre el producto interior bruto, la inflación o la deuda pública; e ideológicos y culturales, al evocar la memoria histórica colectiva, la valoración interesada de la ideología del adversario, la desmitificación de las diferencias entre las ideologías, la argumentación del contenido ideológico de las reformas o la evocación de la importancia iconográfica de los símbolos nacionales. En otras ocasiones el recurso a este tipo de poder se asoció con argumentos científicos y académicos derivados del resultado de encuestas, de investigaciones sociológicas o de estudios nacionales o internacionales. Y, asimismo, se advirtió también con alguna frecuencia el recurso a un argumentario asociado a la presión ejercida por diferentes actores internos como los movimientos sociales, la Iglesia u otros grupos de poder e incluso de la presión ejercida desde el exterior por ciertos países del entorno geoestratégico o de organizaciones internacionales como la Unión Europea o la Alianza Atlántica.

Particularmente en los casos de Brazauskas y de Suárez abundan las evidencias empíricas que ilustran de su uso. Este tipo de poder les ayudó a convencer a los partidarios del régimen anterior de que era necesario y conveniente el cambio y también fue útil para convencer a los reformistas de que no debían caer en el vértigo de deslegitimar a un ritmo acelerado el antiguo régimen, apostando por un ritmo gradual en los cambios con el fin de evitar el descontento y situaciones críticas como un posible levantamiento militar. Brazauskas es un caso clarividente en este sentido. Supo escenificar este tipo de poder, por un lado, atenuando la inquietud del líder soviético Gorbachov y, por otro, persuadiendo con argumentos económicos, ideológicos y emocionales al líder del Movimiento Reformista Democrático *Sąjūdis*. Suárez, por su parte, recurrió al poder de la información con los militares y con los líderes de la oposición. En el curso de la investigación así lo hemos puesto de relieve en su comportamiento hacia los militares con motivo de la legalización del Partido Comunista en España, transmitiendo el mensaje de que PCE no se iba a legalizar, y asimismo,

al hilo de la aprobación de la Ley para la Reforma Política, cuando hubo que convencerles de que votasen a favor de dicha Ley. Y, en otro plano, con los líderes de la oposición, especialmente con el líder de PCE, Santiago Carrillo, tras una larga negociación secreta. Tal como hemos observado, el poder de la información no solamente fue fundamental en las negociaciones sino también en el proceso de toma de decisiones.

En el caso de Juan Carlos I y de Landsbergis también se puso de manifiesto el uso de este tipo de poder, pero con menor gravedad que en el caso de los dos dirigentes mencionados anteriormente. En el caso del Rey es muy relevante la evidencia empírica relacionada con su capacidad para convencer a los militares de que no se preocupasen por la legalización de PCE, porque aunque éste se legalizara no ganarían en las elecciones: “no queda más remedio que hacer esto si queremos tener credibilidad y no os preocupéis porque el Partido Comunista no va a ganar las elecciones ni va a triunfar en España, hicimos encuestas muy profundas”, según testimonio de Luis María Ansón.

Conviene matizar que en el caso de Landsbergis emerge un constructo conceptual no previsto, que surge de los datos relacionados con el “factor transcurso del tiempo” -nos referimos al tiempo del que disponía el dirigente para manejar este tipo de poder- que influyó sin duda en la eficacia con la que pudo usarlo.

Asimismo es nítida la correlación entre el poder de la información y la estrategia de negociación denominada “solución de problemas”, por un lado, en el caso de Suárez y Brazauskas, con los círculos procedentes del antiguo régimen y, por el otro, con la oposición -pidiendo su colaboración y su ayuda para llevar a cabo el cambio del régimen político-. Con la oposición se recurriría a la comunicación de una visión abierta para persuadirles con mayor eficacia.⁵⁵⁶ Este tipo de poder parece de especial relevancia para el adecuado curso del cambio político hacia la democracia porque facilitó las negociaciones y posibilitó un mayor control sobre la situación. La gestión del poder de la información por parte de los dirigentes políticos atendiendo a argumentos económicos, sociológicos, ideológicos y emocionales, les permitió culminar el cambio político mediante la cristalización de reformas y evitando el camino revolucionario como sucedería en otros países.

⁵⁵⁶ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

La adecuada gestión de un conjunto de tipos de poder por parte de los líderes políticos analizados a lo largo de los procesos de transición transmitió la impresión de que controlaban la situación frente a los actores políticos reticentes al cambio y frente a los reformistas proclives al mismo.

Las evidencias empíricas abundan en la fuerte correlación existente entre el concepto de control y el de poder. En este sentido, parece que el uso de determinados tipos de poder permitió transmitir con credibilidad la capacidad de controlar la situación en la percepción de los diversos actores políticos: el poder legítimo -en particular en los casos de Juan Carlos I y Algirdas Brazauskas que, según algunos testimonios directos, fueron la clave del éxito de las transiciones políticas española y lituana-; el poder de la información de los cuatro dirigentes políticos; y el poder referente que resultó del análisis de los datos al describir la personalidad del líder, destacando virtudes de muy variada naturaleza: carisma, capacidad para escuchar, capacidad de síntesis y habilidad para saber esperar –don de la oportunidad-, por un lado; y personalidad impulsiva, impaciencia, talante dominante en las negociaciones y persistencia, por otro lado. Cualidades que, según los testimonios, imprescindibles y adecuadas en la situación caótica en la que tuvieron que actuar los líderes analizados, ayudándoles a controlar la situación.

Hemos de precisar que la correlación entre la personalidad y el control de la situación se ha puesto de manifiesto sólo en el caso de los líderes lituanos, poniendo de relieve que determinadas características de su personalidad, así como el grado de unidad y de cohesión ideológica que se pudo advertir entre ellos respecto de una cuestión esencial, la independencia, facilitó el control de la situación, incluso en el contexto del intento de golpe de Estado que protagonizó el ejército ruso. Brazauskas ejercía el control de la situación desde una personalidad carismática, valiente y moderada, mientras que Landsbergis lo hacía desde su personalidad “testaruda”. No obstante, ambos perfiles personales, según los entrevistados, fueron muy importantes para controlar la situación demostrando que determinadas características personales son funcionales según determinadas situaciones.

Tal como preveíamos hemos podido confirmar que para llevar a cabo con éxito un proceso de transición política es importante controlar la situación eficazmente. Los cuatro líderes políticos analizados supieron actuar con acierto a lo largo de los procesos de cambio en los que intervinieron, manejando un conjunto de tipos de poder diversos de tal modo que transmitieron la impresión de que controlaban la situación, tanto frente a los actores políticos

resistentes al cambio como ante quienes lo deseaban -los reformistas-.⁵⁵⁷ Tal como pudimos comprobar, el uso combinado de diversos tipos de poder respondía a los recursos de que disponían los líderes políticos dependiendo de la situación en la que se encontraban.

Esta conclusión nos lleva al concepto de la percepción social ya que los líderes son percibidos como agentes capaces de controlar la situación de acuerdo con sus objetivos e intereses y, además, permite al perceptor hacer una serie de inferencias acerca del control de la situación del líder a partir de sus propias experiencias. Asimismo, la percepción de personas implica una interacción muy dinámica, donde la presencia, las expectativas y la conducta del perceptor pueden afectar a la conducta del líder, en un proceso circular. Probablemente, en los casos de Adolfo Suárez y Algirdas Brazauskas les influyeron de algún modo para que tomaran la decisión de apartarse de la política. La percepción de los líderes es un asunto complejo ya que existen muchos atributos no observables directamente y la exactitud de la percepción es más difícil de comprobar (Bruner y Tagiuri, 1954).

Los líderes políticos han creado la red de apoyo, sin limitarse a las fuerzas leales, con el objetivo de ampliar su influencia en sectores que inicialmente no mostraban simpatía por el líder y ampliar su control sobre la situación.

Los testimonios directos obtenidos en las entrevistas nos han permitido disponer de la información necesaria acerca de la creación y el despliegue de la red de apoyo de la que dispuso cada uno de los cuatro dirigentes políticos considerados en este estudio, así como sobre la dimensión de control de la situación que llegaron a alcanzar. Este apoyo se caracterizó por la lealtad manifestada al líder político en los inicios de la transición política y en la democracia consolidada, una vez que fue posible el ejercicio del sufragio en el contexto de unas elecciones libres.

En todo caso, la investigación ha demostrado la preocupación de los dirigentes políticos por la creación de una red de apoyo a nivel nacional e internacional. En el caso español, las evidencias muestran el denodado interés de Adolfo Suárez por obtener apoyos dentro del país, como por ejemplo, el apoyo de la prensa, de la oposición y de los militares porque, tal como se desvela en la entrevista Alfonso Osorio, “Adolfo Suárez tenía auténtica alergia a las relaciones internacionales”. La red de apoyo de Suárez se manifestó por la

⁵⁵⁷ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

lealtad demostrada al líder político en los inicios de la transición política y en los primeros tiempos de la democracia incipiente, la cual se vería fortalecida una vez que se consagró el ejercicio del sufragio en el contexto de unas elecciones libres. Gracias al empleo de diversos tipos de poder, Suárez pudo conseguir ese conjunto de apoyos. A comienzos de su mandato no disponía de un respaldo popular ni de una red de apoyo cercana a la oposición, pero posteriormente los fue ganando a lo largo de su ejercicio como presidente del Gobierno. Una tendencia que se confirmaría con la victoria en las primeras elecciones democráticas del 15 de junio de 1977. Mientras, el Rey Juan Carlos se preocupaba junto al ministro de Asuntos Exteriores por ampliar la red de apoyo internacional. Los entrevistados, a la hora de valorar la red de apoyo del Rey, se han referido frecuentemente al apoyo internacional y, en particular, al del Parlamento Europeo, el de la República Federal de Alemania, el de Francia, el de Italia y, especialmente, el de EEUU. Al mismo tiempo, algunos entrevistados han hecho referencia a la influencia ejercida por Don Juan en el exterior para conseguir apoyos para España con el fin de poder llevar a cabo el cambio del régimen autoritario a otro de naturaleza democrática. Hay que reconocer que en el caso de la transición española, como ha sucedido en los estudios sobre la transición para los casos griego y portugués, no se ha prestado atención hasta tiempos muy recientes a la dimensión internacional de la transición a la democracia en la Europa meridional en los años setenta. En este sentido, la figura del Rey Juan Carlos I resulta especialmente relevante por el poder discrecional del que dispuso hasta la aprobación de la Constitución de 1978 y del activo papel que desempeñó en sus contactos internacionales, tanto con líderes europeos y norteamericanos como con medios periodísticos extranjeros.

En una línea muy similar transcendería el caso lituano, en particular la preocupación de Landsbergis por crear una red de apoyo internacional, demostrando interés por tener contacto directo con las personalidades de EEUU. Landsbergis delegaba en su equipo la comunicación con los líderes europeos con el fin de obtener apoyo internacional. Mientras, en el caso de Brazauskas, emerge nuevamente la importancia de la personalidad en la creación de la red de apoyo, tal como desvelan los testimonios, su capacidad de comunicación fluida con Moscú, su humildad formal y su experiencia pasada –todo lo cual influyó en la creación de la amplia red de apoyo de la que dispuso-.

El interés por atraerse la connivencia de la Iglesia Católica fue un objetivo en el que se encaminarían los esfuerzos tanto del Rey Juan Carlos I como de Vytautas Landsbergis. En caso español, fue particularmente importante este apoyo por el tradicional peso de la Iglesia en la sociedad española, el significado político que había desempeñado en el régimen del general Franco y el efecto que había tenido en ciertos círculos el Concilio Vaticano II. Y en el

caso lituano, por sus arraigadas raíces católicas, pero con la ocupación de la Unión Soviética y el ateísmo “impuesto”, parecía fundamental recabar el apoyo del papa Juan Pablo II, demostrando así que el país báltico seguía siendo católico y estaba velando por los derechos democráticos de los ciudadanos y la libertad de expresión.

Por otro lado, el apoyo de la prensa y de los medios de comunicación es otro elemento que se tuvo muy en cuenta tanto a nivel nacional como internacional por parte de los líderes políticos españoles y lituanos, y en particular, la televisión. Éstos han desempeñado un papel clave en el éxito de las transiciones tanto lituana como española porque los medios de comunicación están ligados a causas nacionales que fortalecen y privilegian el rol de los políticos ante el foro público. En las democracias contemporáneas el papel de los medios de información es irremplazable, ya que contribuyen poderosamente a ensanchar los espacios para la deliberación y a enriquecer la convivencia pluralista y democrática. Por esta razón, durante el periodo de transición, para los políticos fue esencial obtener el apoyo de los medios de comunicación a nivel nacional e internacional al habilitar espacios para el debate, estimular el interés por la política, fortalecer el pluralismo y la competencia, sensibilizar sobre los valores constitucionales y democráticos. Unos medios que eran capitales para formar ciudadanos informados y que en el caso de Lituania tendría un significado muy especial con motivo del intento de golpe de Estado cuando el Ejército ruso trató de ocupar los principales centros estatales: la televisión lituana, la radio y el parlamento. Pero su capacidad para transmitir y difundir lo que sucedía en Lituania estimuló rápidas reacciones desde medios internacionales, en particular, de EEUU, y desempeñó un papel clave para frenar la agresión soviética y frustrar el golpe de Estado, aunque no se pudo evitar la muerte de 13 ciudadanos lituanos.

En suma, podemos afirmar que tanto los líderes lituanos como los españoles se preocuparon por crear y mantener redes de apoyo a las que consideraron esenciales para el éxito de su liderazgo. En los casos de Brazauskas y Suárez se preocuparon más por el apoyo que pudieran obtener dentro de su país tratando de conseguir el apoyo de los sectores que inicialmente no habían mostrado su simpatía hacia el líder y así mantener un mayor control sobre la situación. Por su lado, Juan Carlos I y Vytautas Landsbergis orientaron una parte notable de su esfuerzo hacia las redes de apoyo de naturaleza internacional, dirigiéndose a países que pudieran tener un cierto interés de naturaleza geoestratégica por lo que sucediera en Lituania y en España como EEUU, Inglaterra, Alemania o Francia con el objetivo de recabar sus simpatías y su apoyo hacia los cambios previstos hacia la democracia consolidada.

Durante la transición hacia la democracia, la red de apoyo fue esencial para poner en práctica los cambios e innovaciones en el gobierno que se perseguían y para estabilizar el contexto social sobre el que se actuaba. La investigación ha demostrado cómo el uso eficaz del poder y una amplia red de apoyo nacional e internacional fueron claves para controlar con más eficacia la situación.⁵⁵⁸

Podemos afirmar que los cuatro líderes gestionaron distintos tipos de poder con el objetivo de conseguir que el cambio hacia el régimen democrático llegara a buen puerto, destacando fundamentalmente el poder legítimo, el poder de la información, seguido por el poder referente y el de recompensa. Consideramos que el éxito de un líder en una situación como aquéllas a las que tuvieron que hacer frente los protagonistas analizados dependió de su capacidad para valorar los posibles tipos de poder con la finalidad de ejercer el más adecuado en cada situación. Los hechos muestran que un tipo de poder empleado por un líder puede ser efectivo en las circunstancias específicas en las que fue utilizado y no serlo para otro actor político en otras circunstancias.

Encontramos ciertas semejanzas entre el uso de los distintos tipos de poder utilizados por Algirdas Brazauskas y Adolfo Suárez. De acuerdo con los testimonios directos, los dos líderes solían manejar más el tipo de poder de la información y el tipo de poder referente. En el caso del Rey, también aparece una clara referencia al poder legítimo que ejercía, mientras que, en el caso de Landsbergis, se advierte un cierto grado de equiparación que afectó a los diversos tipos de poder que empleó, sin que se manifestara ninguno de ellos como característico o preponderante.

También hemos podido confirmar que el poder de controlar la situación por parte de los cuatro líderes constituyó una dimensión de suma relevancia durante el periodo de transición. En el caso lituano es evidente la conexión entre el grado de control alcanzado y la personalidad del líder, mientras que, en el caso español, no hemos podido constatar de modo tan visible esa conexión. Por último, tanto los líderes lituanos como españoles se preocuparon por crear y mantener unas redes de apoyo que consideraron esenciales para el éxito de su liderazgo, en el ámbito interno en las estrategias de Brazauskas y Suárez y en el plano internacional en las iniciativas emprendidas por Juan Carlos I y Vytautas Landsbergis. Tal como hemos expuesto en el apartado teórico, los líderes políticos se preocuparon por crear la

⁵⁵⁸ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

red de apoyo y de este modo conseguir mayor control sobre la situación y realizar los pasos hacia la democracia con mayores garantías de éxito.

Como valoración final de este bloque podemos visualizar el siguiente mapa conceptual, en la que, más allá de los constructos conceptuales buscados, aparece una clara correlación con otras dimensiones del modelo teórico y constructos conceptuales emergentes, como la personalidad tanto positiva como negativa que tenía en el caso de cada dirigente una conexión muy importante con el poder referente y con el control de la situación. Además de la personalidad del dirigente político, existe una clara vinculación entre el poder de la información, la estrategia de negociación denominada “solución de problemas”, “la comunicación de la visión a la oposición” y la relación entre el poder de recompensa y la creación de una red de apoyo.⁵⁵⁹

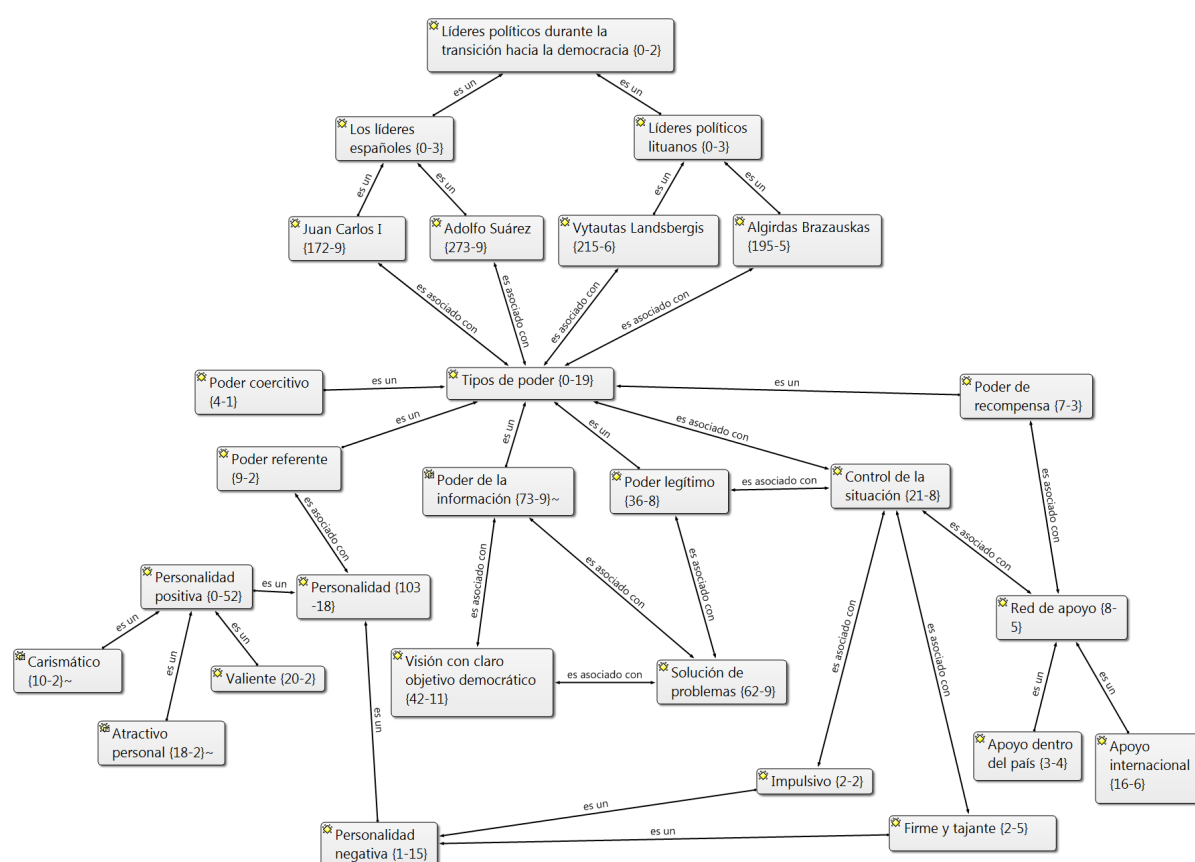


Figura 29. Mapa conceptual de los tipos de poder de los cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.

⁵⁵⁹ Véase el apartado 3.1. del capítulo 3 y el apartado 5.1. del capítulo 5.

Tal como podemos visualizar en la red conceptual, el poder de la información es uno de los conceptos con mayor fundamentación, aplicado a las relaciones con la oposición y con los círculos procedentes del régimen anterior, tanto en España como Lituania. Más aún, este tipo de poder facilitaba las negociaciones del dirigente político para “buscar soluciones a los problemas”, mientras que la visión con claro objetivo democrático constituyó también una variable que aparece en el ejercicio de este tipo de poder en relación con la oposición. Aparte de esto, ha emergido también en nuestro análisis un concepto no previsto relacionado con el factor transcurso del tiempo. En segundo término, habría que destacar la relevancia del poder legítimo como elemento para ser utilizado frente a los actores que no tenían interés en realizar el cambio político. Al mismo tiempo, parece evidente que el ejercicio del poder legítimo facilitaba el control de la situación porque al realizar la transición política “desde arriba” si se pretende encauzar los cambios de forma pacífica, entonces el poder legítimo de los dirigentes políticos es fundamental ya que ello implica no la mera fuerza -lo que se ofrece en regímenes autoritarios- sino la autoridad, para consumir el proceso de transición hacia una democracia consolidada. Por lo que se refiere al control de la situación parece que en esa dimensión juega un papel fundamental la personalidad del dirigente, tanto positiva como negativa. La personalidad, así como el uso de ciertos tipos de poder y la creación de redes de apoyo nacional e internacional, facilitaron el control de la situación en los periodos de transición hacia la democracia estudiados, asegurando con ello un mayor control sobre la situación. En este sentido, resultan fundamentales las teorías de personalidad y su influencia en el estilo de liderazgo.

En este estadio la investigación nos ha permitido constatar la complejidad de las distintas dimensiones de los tipos de poder y las relaciones que las mismas mantienen con otras esferas de este estudio que se expondrán a continuación.

6.2. Estilos de toma de decisiones⁵⁶⁰

La toma de decisiones de los líderes se caracterizó por conducirse según un estilo consultivo.

Existe, según hemos podido comprobar, una evidente similitud entre los cuatro líderes en lo que concierne al uso del estilo de toma de decisiones consultivo. Un estilo caracterizado porque en su contexto el líder realizaría peticiones directas o indirectas acerca de un tema determinado a su equipo leal. La escenificación de estas consultas solía cristalizar en reuniones individuales con los miembros del equipo legal, en encuentros de pequeños grupos en espacios físicos determinados o a través de reuniones telefónicas y manteniendo el líder una escucha activa hacia sus asesores. Tal como desvelan los testimonios, Suárez se sentía más cómodo consultando con cada uno de sus colaboradores individualmente, mientras Brazauskas, en cambio, se sentía muy cómodo en las reuniones.⁵⁶¹ Además, en ambos casos, los testimonios directos destacan la capacidad para escuchar de estos líderes o ponen de manifiesto que los miembros de cada equipo se sintieron en general escuchados y sus ideas aceptadas, hasta tal punto de que en los casos en los que el líder decidió no suscribir la solución sugerida solía causar malestar y cierta pesadumbre en el asesor. La petición de información y la atención dispensada ejercían un potente efecto motivador en los miembros del equipo del líder. Éstos se sentían necesarios y se involucraban en mayor grado en los temas que se trataban. Estos dirigentes, según revelan las entrevistas, mostraron su reconocimiento hacia la relevancia de la experiencia, los conocimientos y la solvencia del equipo a la hora de hacer consultas sobre los temas esenciales para el cambio político en el

⁵⁶⁰ Véase los resultados detallados en el apartado 5.2. del capítulo 5.

⁵⁶¹ Ambos líderes están reconocidos por la sociedad como líderes carismáticos. ¿Tendrá algo que ver su interés en realizar las consultas de manera individual o conjunta? ¿Puede tener cierta relación el carisma con la atención individualizada a los miembros del entorno? Son las cuestiones que consideramos de interés para seguir profundizando en ellas en futuras investigaciones.

país. Además, optar por este estilo de toma de decisiones permitiría al líder: satisfacer sus necesidades cognitivas, obtener el necesario apoyo emocional, ganar legitimidad política en aquellos casos en que fue preciso, incrementar su grado de seguridad ante los temas importantes de la agenda para el cambio político, conocer personalmente los diferentes puntos de vista y evitar el pensamiento grupal y las confrontaciones. Para evitar el efecto del pensamiento grupal (Janis, 1982)⁵⁶² es muy importante haber elegido un equipo adecuado, muy competente por sus conocimientos, muy profesional y no adulator (Gil Rodríguez, Alcover de la Hera, García Sáiz, Roda Fernández, Rodríguez Mazo, 2007).

De los perfiles de Vytautas Landsbergis y del Rey Juan Carlos no podemos precisar si se sentían más cómodos relacionándose con los miembros de su equipo por separado o en grupo, pero sí que observamos en los datos la recurrencia al estilo la toma de decisiones consultivo.

Además, los cuatro líderes políticos optaron en algunas tesituras por adoptar algunas decisiones al margen de las sugeridas por los miembros del equipo, pero siempre siendo fieles al recurso del estilo de toma de decisiones consultivo. Como es lógico al utilizar el estilo consultivo el líder, tras haber consultado con sus colaboradores individualmente o en el seno del grupo, elige la alternativa que, de acuerdo con su criterio, estima que es la más adecuada en determinadas situaciones del proceso de democratización. En algunos momentos esa alternativa por la que optó el dirigente no fue la sugerida por su equipo, lo que constituye un indicador relevante de que el dirigente político, a pesar de la consulta, es quién se reserva la última palabra.

Asimismo, aunque durante las entrevistas se hicieran referencias a las diversas decisiones que tuvieron que adoptar los dirigentes políticos a lo largo del proceso. Nuestra estrategia analítica con cada uno de los líderes pivotaría en torno a una sola decisión muy relevante en cada caso: en primer término, la decisión sobre la devolución de la Catedral a los creyentes asumida por Algirdas Brazauskas, la cual constituiría “un golpe bajo” a los dirigentes de la Unión Soviética, ya que los lituanos venían de una larga tradición católica previa a la ocupación soviética, y serviría para liberar todas ataduras existentes entre la gente

⁵⁶² Este estudio versa sobre la reunión que tuvo lugar entre John F. Kennedy y su Consejo de Gobierno antes de la invasión de Bahía de Cochinos en 1960. Constituye un claro ejemplo que muestra que los colaboradores del presidente se comportaron como otras tantas víctimas del pensamiento grupal.

del Gobierno, la Iglesia, los intelectuales y la comunidad académica, mientras que a Gorbachov después de esta decisión le quedó claro que Brazauskas - “Мы думали что Бразаускас интернационалист, но оказался - националист” (“Pensábamos que Brazauskas era internacionalista pero parece que es nacionalista”); en segundo lugar, la restauración de la independencia de Lituania asumida por Vytautas Landsbergis, que contribuiría esencialmente a la reconstrucción del relato sobre la historia de Lituania puesto que no sólo se recuperó la independencia de Lituania sino que fue simultáneamente un punto de inflexión en el proceso de transición hacia el régimen democrático; a continuación, la elección de Suárez como presidente del Gobierno por el Rey Juan Carlos I, que sería una de las decisiones clave, según los entrevistados, para llevar a cabo la transición hacia la democracia; y, por último, la decisión de autorizar la legalización de PCE adoptada por Adolfo Suárez, que fue esencial a la hora de dar credibilidad a la instauración y la protección de las libertades democráticas.⁵⁶³

Podemos concluir que el uso de estilo de toma de decisiones consultivo por los cuatro líderes políticos con seguridad jugó con seguridad un papel esencial para el éxito de ambas transiciones, tan diferentes entre sí, con características históricas y contextuales tan específicas en cada caso. En la actualidad no podemos imaginar un estilo de toma de decisiones que no fuera facilitador, que se basara en la cooperación y la participación de todos los actores políticos que rodean al dirigente, incluyéndole a él mismo. El estilo de toma de decisiones en un régimen autoritario es básicamente unidireccional. El tránsito hacia la democracia desde un prisma reformista presupone que los dirigentes políticos han de incorporar a su cultura y práctica política el estilo de toma de decisiones consultivo y metabolizar el abandono de los esquemas de decisión unidireccionales típicos de un modelo autoritario. Han de inculcar en su entorno valores participativos y estimular esa dinámica de cambio de mentalidad en sociedades sumidas en entornos autoritarios a lo largo de 36 años, en el caso español, y casi 50 años, en el caso lituano. Unas sociedades acostumbradas a priori a obedecer sin cuestionar y temerosas de emitir su opinión ante la expectativa de la represión –bien sea el encarcelamiento o bien el exilio, por mencionar dos de las medidas represivas más extendidas–.

⁵⁶³ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5.

El estilo de la toma de decisiones de los líderes se articuló desde la cuidadosa elección de su equipo, compuesto en general por personas independientes, con criterio propio, no vinculadas ni con los partidos políticos ni con el régimen político anterior y con una convicción y una visión clara del cambio político hacia la democracia. Un equipo trufado de personas de nueva generación, con ideas nuevas, expertas en temas determinados y depositarios de una confianza plena por parte del líder.

En el análisis de la elección del equipo del líder político no hemos encontrado, en el caso lituano, datos suficientes para trazar un cuadro fiable del proceso de selección, mientras que, en el español, los datos obtenidos ilustran que los líderes españoles mostraron una clara tendencia a elegir cuidadosamente su equipo. La transición política no solamente exigió la presencia de los líderes políticos, sino que también se nutrió de la coherencia, la complicidad y la eficiencia de un equipo leal previamente elegido por los líderes. En los primeros compases de la transición política, cuando el proceso de cambio fue avanzando a través de una dialéctica reformista, fue esencial la elección de un equipo neutral, cuyos miembros no fuesen ni abiertos enemigos ni incondicionales amigos del antiguo régimen, con el fin de evitar enfrentamientos con los actores implicados en dicho régimen. La irrupción de una nueva generación favoreció el proceso de elección de un equipo leal, cuyos miembros fueran más sensibles a una mentalidad abierta, aperturista y con ideas modernas. Miembros identificados con una idea de modernidad, modelada en clave europea y occidental, asociada a la democracia, en términos de organización de la comunidad política (Neila, 1995). En última instancia, el tránsito hacia una democracia consolidada requiere de la participación de unos colaboradores que manifiesten un leal compromiso con el líder y una común visión del proceso y el horizonte de construcción de la democracia.

En la transición lituana las evidencias obtenidas ilustran que la configuración del equipo leal, como un conjunto de colaboradores, precede al propio proceso de transición política y confirma la capacidad del líder para escuchar y metabolizar las opiniones de sus colaboradores. Concretamente Brazauskas, según los testimonios directos, disponía de una alta capacidad para escuchar y para tener en cuenta las opiniones del equipo leal. Los testimonios de las personas entrevistadas al efecto reconocen la importancia que tuvo el hecho de que Brazauskas dispusiera de un buen equipo, aunque no hayan podido recogerse testimonios acerca del proceso concreto de selección. Particularmente Egidijus Bičkauskas enfatiza que uno de los factores de éxito más importantes para un dirigente político reside el respaldo ofrecido por un excelente equipo leal. En su opinión, era evidente que Brazauskas

disponía de ese equipo, en parte procedente de su experiencia política anterior, en la que ya había aprendido el arte de dirigir.

En torno a la figura de Landsbergis encontramos pocas pero importantes evidencias empíricas relacionadas con la influencia del diplomático y amigo de Landsbergis, Stasys Lozoraitis, que residió durante el periodo de transición lituana en Estados Unidos y que manifestó su apoyo en una de las decisiones más importantes que tomó Landsbergis durante la transición: la declaración formal de la restauración de la independencia del país. Tal como pudimos observar, Landsbergis realizó ciertas consultas en aquellos momentos cruciales con el diplomático lituano destinado en la embajada de Lituania en Estados Unidos. Probablemente fuera una decisión estratégica tendente a explorar y concitar el apoyo de Estados Unidos en el proceso de la independencia y la democratización lituana.

En el caso español las entrevistas han revelado con nitidez que los dirigentes políticos desplegaron una gran dedicación y un cuidado extremo a lo largo del proceso de selección de su equipo. Por ejemplo, Adolfo Suárez eligió un equipo independiente; con criterio propio -ni enemigo ni amigo del viejo régimen-; con ideas modernas, una visión y una determinación claras hacia la democracia; con méritos profesionales acreditados; y personas próximas y de confianza hacia de su persona o de alguno de sus más íntimos colaboradores. Por otro lado, observamos la cuidadosa elección del equipo leal del Rey que quedó reflejado en su evidente y visible interés por disponer de un equipo con una ideología poco conservadora que encaminase firmemente la transición política hacia la democracia. La clave de bóveda de este proceso de integración del equipo de leales del Rey fue la elección del presidente del Gobierno. Sobre esta cuestión en particular se hace mención con frecuencia en todas las entrevistas realizadas. El análisis nos demuestra la gran influencia que tuvo Fernández-Miranda en la elección de equipo leal del Rey y, muy especialmente, de la figura clave del presidente del Gobierno. De hecho, la simple elección de uno de los miembros de su equipo – el nombramiento de Suárez como presidente del Gobierno-, resultó definitiva y determinante en el proceso de transición.

Tal como hemos adelantado en el capítulo teórico, consideramos que la valoración de la toma de decisiones no puede concebirse sin referencia al equipo, por lo que resulta imprescindible tener en consideración los procesos de su elección. La cuidadosa elección de un equipo leal muestra con evidencia palmaria el interés del líder político por conocer otras opiniones antes de tomar una decisión. Las virtudes del trabajo en equipo emanan de la convicción de que si las personas que lo conforman se abocan de manera comprometida y de

forma coordinada a la realización de una actividad política, se conseguirán mejores y más efectivos resultados. Por estos motivos, podemos encontrar gran variedad de trabajos en Psicología Social que han tratado de analizar y profundizar los temas relacionados con el trabajo en equipo, (Huici y Morales, 2004a; 2004b; Tajfel, 1984, Turner y Killian, 1987). Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, la adquisición de habilidades, capacidades especiales para el desempeño armónico de su trabajo y el rol importante del liderazgo y el establecimiento de roles.

La toma de decisiones de los líderes, en especial aquéllas más trascendentes para el cambio político, cristalizaba habitualmente tras la consulta a un grupo reducido.

La toma de decisiones esenciales para el cambio político -legalización de partidos, declaración de independencia de la URSS en el caso lituano o el establecimiento de una nueva Constitución, entre otros- se desarrollaban tras una consulta previa a un grupo reducido. Esta actividad constituye una tarea muy arriesgada en un entorno en el que las estructuras de poder político oficiales y formales seguían dominadas por el régimen precedente. En este entorno, el líder político tendería a mostrarse cauto y tendría que tomar, en ocasiones, sus decisiones con cierta rapidez, lo que redujo considerablemente el abanico de posibilidades a la hora de consultar a otras personas de confianza antes de tomar decisiones esenciales. En este orden de cosas, conviene reseñar que George (1991) precisa que la mayoría de los grupos encargados de tomar decisiones en el mundo real tiende a estar integrado por núcleos de entre dos y siete miembros cuando se deben tomar decisiones trascendentes.⁵⁶⁴

La tesis defendida por George se confirma en nuestro estudio ya que los cuatro dirigentes políticos solían despachar sus consultas con un grupo pequeño. En el caso de los políticos lituanos no pudimos obtener evidencias empíricas sobre su número exacto, aunque el contexto deja entrever que se reunían en cada caso las personas necesarias para el desbroce de los temas que se iban a tratar. En el caso español y por lo que se refiere a la figura de Adolfo Suárez, según los testimonios, parece evidente que solía trabajar en pequeños grupos, compuestos por cuatro o cinco personas de su confianza. En el caso de Juan Carlos I, según la mayoría de testimonios, las decisiones cruciales también fueron tomadas con la colaboración de un grupo reducido de personas. Según Alfonso Osorio, el grupo sólo incluía en principio al

⁵⁶⁴ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3.

mismo Osorio y a Suárez.⁵⁶⁵ Al parecer las dos figuras elegidas por el Rey tuvieron la máxima confianza del monarca. Por otro lado, Sabino Fernández Campo jugó un papel muy relevante en el equipo del Rey aconsejando, como él mismo señaló, “todo lo que debía aconsejar”.

Las consultas celebradas por un grupo reducido permitieron más agilidad y eficacia, sustentándose en la complicidad y la máxima confianza y fluyendo a través de una comunicación directa y flexible durante la transición hacia la democracia. Estos factores indudablemente influyeron en el éxito de cambio político, más aún, teniendo en cuenta que los miembros del equipo fueron elegidos cuidadosamente, eran de la máxima confianza y con acreditada experiencia en temas determinados.

Asimismo, conviene tener en consideración que han emergido variables no previstas en el estudio que han permitido completar el modelo teórico propuesto inicialmente. Véase el siguiente mapa conceptual:

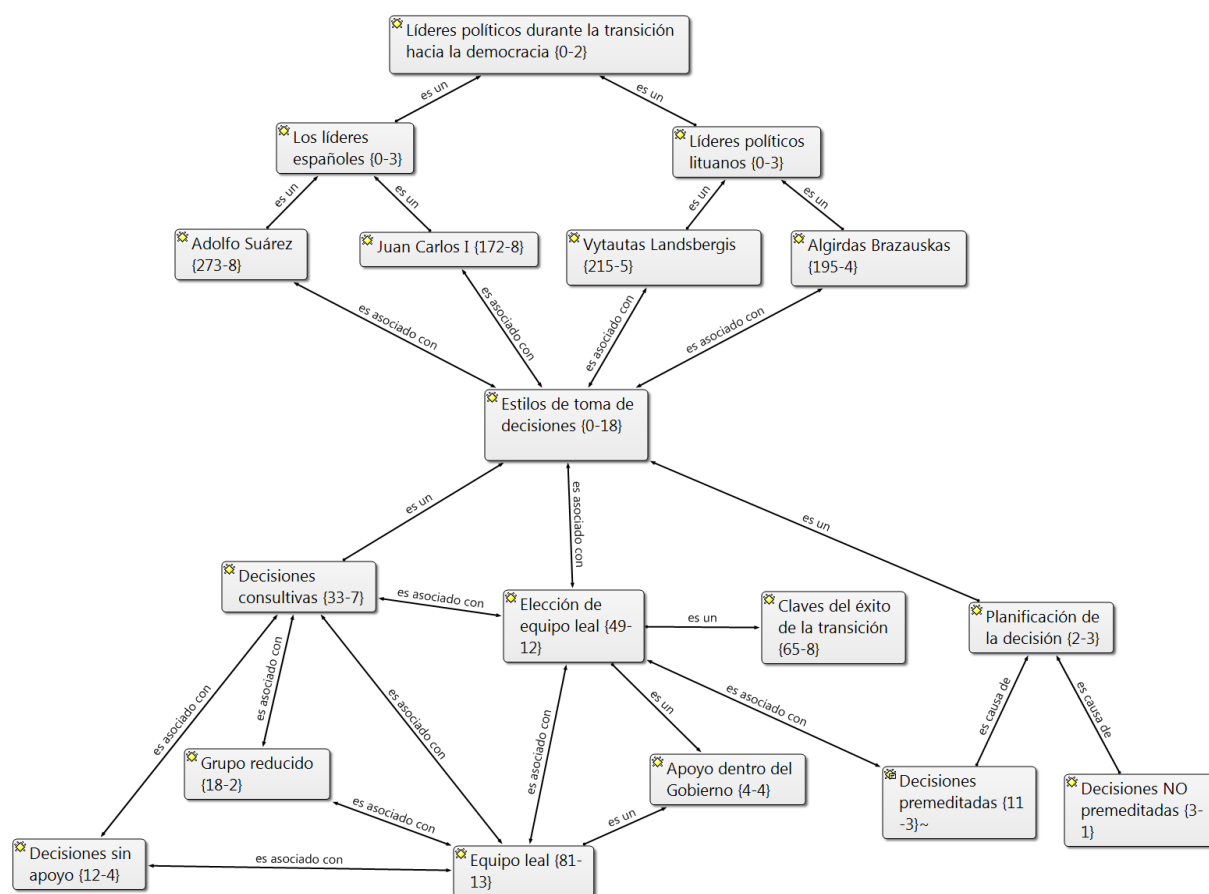


Figura 30. Mapa conceptual de los estilos de toma de decisiones de cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.

⁵⁶⁵ P 1: Alfonso Osorio.rtf - 1:5

Tal como puede observarse en el mapa conceptual, la visible relevancia de las decisiones consultivas que incorporan el criterio del equipo leal y aquéllas que se adoptaron sin su aquiescencia, pero habiendo participado en el proceso de consultas, así como la complicidad en el seno de los respectivos grupos leales con los cuatro dirigentes confirman, en nuestra opinión, la estrecha relación existente entre las decisiones consultivas y el proceso de elección del equipo de leales. La elección de equipo fue una de las claves fundamentales en el éxito de la transición hacia la democracia en ambos países porque efectivamente es indispensable en el ejercicio del liderazgo contar con un equipo eficaz para llevar a cabo el cambio del régimen político.

Tal como sucedió con el estudio de los tipos de poder, emerge aquí también la cuestión de la personalidad del líder y de su relación directa con la capacidad de tomar decisiones adecuadas, especialmente en el caso lituano.

En el caso español ha emergido, asimismo, una variable consistente en una tendencia perceptible a la planificación de las decisiones. Tanto las variables suscitadas en el estudio de los líderes lituanos como las surgidas en el de los líderes españoles nos han parecido lo suficientemente valiosas y relevantes para tenerlas en cuenta. A su vez, ha aflorado también en la investigación una dimensión de tipo de poder de la información y su relevancia respecto de la elección de equipo leal del líder.

Tal como ya anticipábamos en los inicios de esta investigación y hemos precisado en la introducción, los dos países elegidos presentan trayectorias históricas diferentes, lo que contribuye efectivamente a confirmar ciertas coincidencias que nos permiten deducir que el estilo esencial que ha caracterizado al proceso de toma de decisiones políticas de los cuatro líderes políticos ha sido muy similar.

Pero, al mismo tiempo, el análisis ha puesto de manifiesto que la transición lituana hacia la democracia tuvo que enfrentarse, sobre todo, con problemas más bien externos, relacionados esencialmente con la evolución terminal de la Unión Soviética -su omnipresente vecino-. En el caso español, sin embargo, las dificultades y las resistencias, que también fueron superadas con éxito, emanaron mayormente de sus asuntos internos derivados de su propia historia más que de factores externos. No obstante, la dinámica del contexto internacional a tenor de la distensión en la Guerra Fría, las tensiones en el mundo mediterráneo -escenario de las transiciones a la democracia en la década de los setenta-, el comportamiento de los actores internacionales -tanto estatales como la República Federal Alemana, Francia o Estados Unidos como intergubernamentales caso de la Alianza Atlántica

o supranacionales como la Comunidad Europea- gravitarían sobre el decurso de la transición española.

Aunque las diferencias históricas se han puesto de manifiesto con claridad en cada caso, lo cierto es que los cuatro dirigentes políticos, en dos diferentes contextos y en ambos casos con resultados positivos más que apreciables, no han dejado de presentarnos un perfil de estilo de toma de decisiones claramente similar, el estilo consultivo con un pequeño grupo y la elección de un equipo leal, lo que tiene sin duda su valor como tema de reflexión comparativa.⁵⁶⁶

6.3. Estrategias de negociación de los dirigentes políticos⁵⁶⁷

Los líderes políticos utilizaron preferentemente la estrategia dominante de negociación cuando se trató de abordar los temas esenciales para el cambio político hacia la democracia. Sin embargo, recurrieron a la estrategia de solución de problemas ante aquellos aspectos no prioritarios de la agenda de cambio político con el fin de evitar la confrontación.

Los dirigentes políticos dispusieron fundamentalmente de dos estrategias para hacer frente a la agenda política y poder pilotar con éxito el proceso de transición política. La estrategia calificada como “dominante” fue aplicada principalmente en las negociaciones esenciales para el cambio político -legalización de partidos, declaración de la independencia de la URSS en el caso lituano, elaboración y aprobación de una nueva constitución, o el respeto a los símbolos de Estado, entre otros-. Y por otro, se recurrió a la estrategia llamada “de solución de problemas” para los asuntos de menor importancia, con la finalidad de evitar posibles conflictos, reducir las presiones y la tensión, evitar obstáculos y promover un cierto clima de confianza (Pruitt, 1981; 1983; 1998).

En el caso lituano, ambos líderes presentaron dos perfiles opuestos, pero tal como muestran los testimonios directos, la coincidencia de tales perfiles contradictorios resultó eficiente de cara a las situaciones a que tuvieron que enfrentarse en la agenda política:

⁵⁶⁶ Véase el apartado 3.2. del capítulo 3 y el apartado 5.2. del capítulo 5.

⁵⁶⁷ Véase los resultados detallados en el apartado 5.3. del capítulo 5.

Brazauskas –recurriendo mayormente a la estrategia de *solución de problemas*- y Landsbergis –a la negociación *dominante*-. Esos perfiles tan marcadamente diferenciados no fueron ajenos a la posición que ocupó cada uno de ellos durante la transición. No hemos de olvidar que uno de ellos, Brazauskas, fue el dirigente formal principal de Lituania, delegado de Moscú, por encima del cual solamente se hallaba Gorbachov, mientras que el otro era el líder de la oposición en aquel momento. En este caso particular, la actitud de Brazauskas fue buscar soluciones, reducir las tensiones y promover cierta tolerancia, mientras en el caso de Landsbergis su motivación primordial fue el establecimiento de la democracia en el país y recuperar la independencia lituana. En consecuencia, el movimiento *Sąjūdis* encabezado por Landsbergis polarizó su acción prioritariamente hacia el cambio político para instaurar la democracia, mientras que el papel desempeñado por Brazauskas, influido por el cargo que ocupaba, se orientaría a calmar la situación y buscar una solución aceptable tanto hacia Lituania como hacia la Unión Soviética. El recurso a ambas estrategias fue esencial para el cambio político en Lituania porque si la oposición no hubiera exigido y perseguido el cambio político hacia la democracia, no hubiera podido descartarse que quienes estaban en el poder, concretamente Algirdas Brazauskas, hubieran cedido a la tendencia de acomodarse, sin adoptar las decisiones drásticas que reclamaba un cambio político de esa magnitud. Este escenario ilustra sobre la importancia de la presencia de la oposición en un espacio social democrático pues es uno de los componentes básicos del funcionamiento de las democracias pluralistas (Held, 2006). Eso fue lo que sucedió en Lituania. Mientras existió una gran presión procedente de la ciudadanía y de los líderes de la oposición, los que estaban en el poder dispusieron de razones muy convincentes para justificar sus acciones frente a los líderes de la URSS. Ciertamente algunos entrevistados afirman que Brazauskas fue en realidad empujado hacia la democracia y la independencia, pero si no hubiera tenido ningún interés en llevar al país hasta ahí, le hubiera sido fácil bloquear, al menos temporalmente, ese proceso solicitando la ayuda de los dirigentes soviéticos. Creemos que Brazauskas, que conocía muy bien la difícil situación lituana y su frágil posición económica a tenor de su dependencia -especialmente energética-, se sintió siempre muy preocupado por la gente. Entre tanto, Landsbergis tenía clara la visión⁵⁶⁸ y la convicción de que pese a las dificultades el objetivo prioritario y final era la independencia y la democracia en el país. Ambas actitudes se proyectan en sus visiones respecto a cuándo y cómo realizar la transición hacia la democracia. Uno y otro protagonizan el uso de estrategia dominante *versus* solución de problemas. De

⁵⁶⁸ Véase el apartado 3.5. del capítulo 3 y el 5.5. del capítulo 5.

algún modo ambos líderes encarnan a los protagonistas de la fábula de Esopo “El Roble y el Junco”. Ambos fueron imprescindibles para el éxito de la transición política hacia la democracia de Lituania.

En el caso español, podemos concluir que Adolfo Suárez durante periodo de transición hacia la democracia solía gestionar una combinación de las dos estrategias de negociación: dominante y de solución de problemas. A algunos entrevistados, dependiendo de la postura ideológica que defendieron en aquel entonces, les parecía que Suárez cedía, sobre todo, para intentar resolver los problemas. Para otros, en cambio, la posición del presidente les parecía más próxima a la estrategia de negociación dominante. Pero la mayoría de los entrevistados reconoce que Suárez realmente se esforzó por buscar soluciones satisfactorias para todos los grupos de poder: por un lado, con los militares, y, por otro, con la oposición. En particular, parece que Suárez utilizó la estrategia del “toma y daca” (véase Rapport, 1976)⁵⁶⁹ en la negociación esencial para la transición española -en palabras de Alfonso Osorio-, exigiendo al líder comunista que cumpliera unos pocos pero esenciales requisitos -la bandera de España y la monarquía- a cambio de la legalización del PCE. Tal como pudimos contemplar la estrategia dominante le ayudó a imponer los objetivos propios en el camino hacia la democracia, sin dejar otras alternativas al oponente- como el rechazo de la monarquía y la bandera española -gracias a su uso de los distintos tipos de poder mencionados más arriba. Por otro lado, trató de mostrar su interés en colaborar y su confianza en la búsqueda de soluciones satisfactorias para ambas partes, como la promoción de un clima de apoyo para la legalización del PCE.

Como consecuencia del uso de la estrategia de negociación *solución de problemas*, Adolfo Suárez pudo llegar a conseguir acuerdos ante las demandas de los líderes de los nacionalismos históricos de Cataluña, Jordi Pujol y País Vasco, Xabier Arzalluz. El punto culminante de esta estrategia de negociación se alcanzaría con la consecución de un acuerdo global constituido en los Pactos de Moncloa con el fin de estabilizar el marco socio-económico en el contexto de la crisis económica de los años setenta para allanar el proceso de transición a la democracia.

⁵⁶⁹ La estrategia vencedora -la que ganó más puntos en el torneo- fue la más sencilla: la denominada *Atit for tat* o *Toma y daca* (véase Rapport, 1976).

Hemos encontrado muy pocos datos acerca de las negociaciones del Rey y de sus estrategias de negociación. Aunque disponemos de algunos comentarios valiosos de Sabino Fernández Campo y de Luis María Ansón, que vivieron muy de cerca la labor del monarca, no creemos que sean suficientes para llegar a unas conclusiones sólidas. Esta laguna empírica cabe atribuirle, en buena medida, a su permanencia en la función que desempeñaba en el momento de llevar a cabo esta investigación. A partir del 1978 Juan Carlos I se convertiría en un Rey cuyas competencias vendrían delimitadas en la Constitución que sancionaba un régimen de monarquía parlamentaria de corte moderno, en el que su rol está muy limitado a sus competencias simbólicas y representativas.

Al hacer una reflexión global sobre los líderes de ambos países las diferencias históricas y contextuales entre España y Lituania influyen de modo sustancial. Mientras que en el caso español ambos líderes formaron parte del mismo equipo, en el caso lituano formaba parte de un equipo distinto, situados incluso, a veces, en posiciones opuestas. Brazauskas lideraba el país como delegado de Moscú, en el esquema formal de autoridad y jerarquía del régimen anterior, mientras que Vytautas Landsbergis asumía el liderazgo de la oposición interna. Teniendo en cuenta este contexto histórico, las diferencias que se puedan advertir en los distintos usos de la estrategia no dejan de mostrar una lógica y una coherencia apreciables. En el caso lituano, los testimonios directos recabados para esta investigación han explicitado claramente el uso de la estrategia de solución de problemas en el modo de proceder de Brazauskas, mientras que, en el caso de Vytautas Landsbergis, la estrategia preferente fue la negociación dominante. Efectivamente, esa pauta y actitud de cara a la negociación para Landsbergis obedecía a la persecución de sus objetivos políticos prioritarios, la democratización y la independencia lituana. Todos los entrevistados reconocen la necesidad del uso de ambas estrategias, las cuáles han sido consideradas como complementarias e indispensables.

En el caso español, en cambio, aunque se haya empleado una combinación de las dos estrategias, también las entrevistas han puesto de relieve que tuvo más incidencia la estrategia de solución de problemas que la dominante -34 evidencias empíricas acerca de la solución de problemas frente a 10 ilustrativas de la negociación dominante-. Posiblemente esta conclusión esté, en un cierto modo, condicionada por el hecho de que ambos dirigentes españoles formaron parte del mismo núcleo político durante la transición y, asimismo, porque los testimonios recogidos, como no podía ser de otro modo, han dependido bastante de la

ideología del entrevistado. La misma negociación, contemplada por diversos testimonios, ha podido ser descrita y definida por éstos de muy diferentes maneras en función de la ideología, pero también de la posición del entrevistado respecto del proceso de transición español en el momento en el que éste se encontraba en marcha. En todo caso, parece evidente que, para llevar a cabo con éxito un proceso de transición política es importante disponer de ambas estrategias: la estrategia calificada como “dominante”, se escenificaría principalmente en aquellas negociaciones esenciales para el cambio político; y la estrategia llamada “de solución de problemas”, sería un procedimiento reservado especialmente para los asuntos de importancia media o menor, con el objetivo de reducir las presiones y la tensión, evitar obstáculos y favorecer cierta tolerancia y de este modo roturar el camino para favorecer el tránsito político hacia la democracia.⁵⁷⁰

La negociación emprendida por los líderes políticos de forma directa y de manera privada con la oposición resultó sumamente eficaz para dinamizar el cambio político.

Tanto en el caso español como en el lituano desempeñarían un papel central las negociaciones directas, en particular cuando el interlocutor pertenecía al espectro político de la oposición. Se optó por las negociaciones directas porque el dirigente disponía de un mayor grado de poder formal y legítimo y era quién conocía mejor la situación, lo que influiría positivamente en el éxito de la negociación. Efectivamente, los líderes políticos en las negociaciones preliminares para concretar el primer acercamiento delegaron esta responsabilidad en alguno de los miembros de su equipo. Establecidos ya estos canales los líderes se incorporarían al proceso negociador en su fase final. Esta tiene una influencia muy positiva en el éxito de la negociación, pues contribuye a roturar el escenario de negociación para facilitar la conclusión del proceso bajo el protagonismo del líder. Asimismo, se trataba de negociaciones de índole privada con el fin de no causar malestar ni provocar reacciones negativas en los actores afines al régimen anterior, al mismo tiempo que se iba avanzando en el cambio político. Los cuatro dirigentes políticos demuestran firmemente que las negociaciones con la oposición se produjeron de forma privada y discreta. Este tipo de negociación consideramos que es esencial en los albores de la transición hacia la democracia. El fracaso en unas negociaciones oficiales entraña peligrosos riesgos en un periodo tan sensible y plagado de incertidumbres como es el de la transición política. El coste de no llegar

⁵⁷⁰ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el apartado 5.3. del capítulo 5.

a un acuerdo puede llegar a ser muy alto en la viabilidad del proceso de transición a tenor de las reacciones que pudiera suscitar en los diferentes actores políticos según su sensibilidad y actitud hacia los cambios. En este estudio tras analizar las negociaciones, podemos concluir que las negociaciones privadas contribuyeron a la creación de las condiciones para el éxito de las mismas. Efectivamente en una democracia plena no sería necesario considerar este tipo de negociaciones, pero la transición hacia la democracia requiere de un estilo de liderazgo peculiar con especial énfasis en la negociación si se pretende realizar el cambio político a través de reformas y pactos.

Podemos concluir que existe una relación directa entre el papel que desempeña el dirigente político, durante el proceso de cambio y desde la estructura formal del poder político en presencia, y la estrategia de negociación. No es lo mismo asumir el rol de líder de la oposición que desempeñar el máximo cargo del país en su estructura política formal, aunque ésta vaya a desaparecer como consecuencia del proceso de transición en marcha. Los entrevistados, como se ha desvelado en la investigación, expresan sus ideas con más facilidad acerca de los líderes políticos que están ya retirados del escenario político.

En definitiva, hemos podido confirmar que la estrategia dominante y de solución de problemas influyeron positivamente en el éxito del cambio político y que fueron ejercidas en los momentos cruciales de forma directa y discreta en las negociaciones con la oposición.⁵⁷¹

También es cierto que, en el caso lituano, emergió la evidencia de una interrelación nítida, a veces incluso de dependencia, entre la personalidad del líder y el uso de una determinada estrategia de negociación. Esta interdependencia fue un factor indispensable para la viabilidad de la negociación.

El modelo completo de las estrategias de negociación puede observarse en el siguiente mapa conceptual.

⁵⁷¹ Véase el apartado 3.3. del capítulo 3 y el apartado 5.3. del capítulo 5.

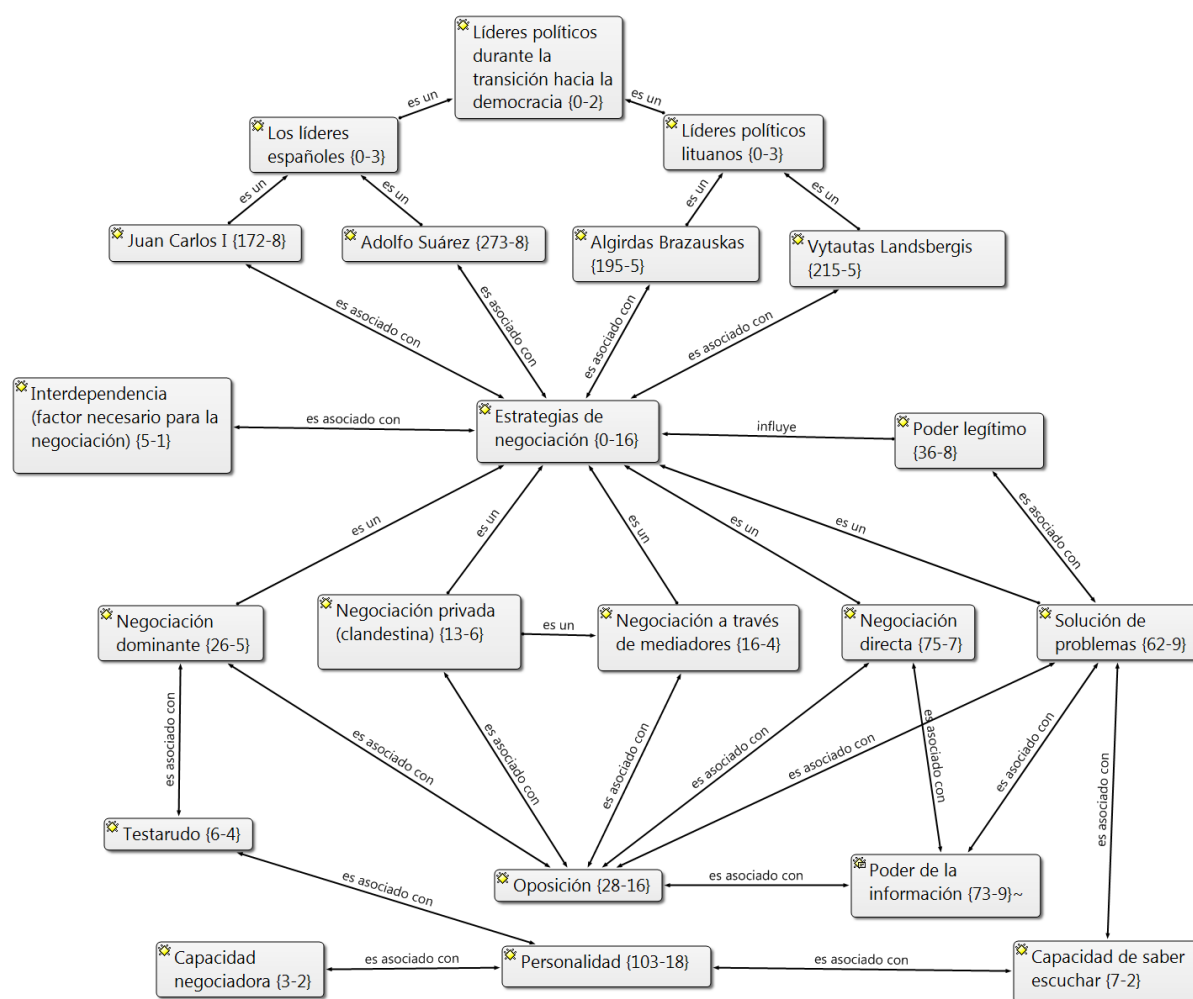


Figura 31. Estrategias de negociación de los cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.

Tras visualizar una proyección conceptual que nos permite atender a las relaciones intra-dimensionales y transversales del modelo teórico propuesto enfocado en las estrategias de negociación, parece pertinente señalar que nuestro estudio ilustra una mayor recurrencia en la estrategia de negociación denominada *solución de problemas* (62 evidencias empíricas) frente a la *negociación dominante* (26 evidencias empíricas). Tal como hemos sostenido a lo largo de este estudio ambas estrategias son importantes y se emplearon según las situaciones que lo requerían. Al tratar la estrategia dominante emerge un tipo de personalidad, la personalidad “testaruda”, que, según los testimonios directos de los entrevistados confirman su positiva influencia en el éxito de las negociaciones dominantes. En cierto modo es obvio que el constructo emergente de personalidad en la negociación dominante es importante. Respecto a la estrategia llamada solución de problemas, también emergen variables de personalidad no previstas, tales como capacidad de saber escuchar, dicho de otro modo, la receptividad. En esta estrategia de negociación éste es uno de los factores de personalidad

fundamentales porque un buen negociador debe ser capaz de leer y descifrar el lenguaje del oponente en sus dos acepciones: audible y visible. El componente visible es muy relevante porque, según el profesor emérito de la Universidad de California Albert Mehrabian (2009), a través de la comunicación no verbal y paralingüística se transmite el 93 por ciento del mensaje. El negociador que es capaz de saber escuchar y de tratar de entender al otro es considerado como buen negociador.

Al analizar la negociación directa versus a través de mediadores también observamos una importante diferencia: 75 evidencias empíricas confirman las negociaciones directas frente a las 16 ejecutadas a través de los mediadores. Estos datos ponen de relieve que las probabilidades de éxito en la transición a la democracia se acrecientan en la medida en que se extienda la estrategia de negociación directa para tratar los temas esenciales de la agenda de cambio político. Asimismo, se establece una relación transversal entre el poder de la información y la estrategia de negociación *solución de problemas y negociación directa*. Efectivamente, la estrategia de solución de problemas implica la comunicación de la información, tratar de buscar posibles soluciones al problema planteado e intercambiar la información. Hacerlo directamente es más resolutivo que a través de intermediarios porque el líder político es quien dispone del más alto poder formal y legítimo. Esta relación la consideramos de suma importancia porque demuestra que se complementan las categorías del estudio y al mismo tiempo fortalece tanto las negociaciones cuyo objetivo es encontrar un acuerdo satisfactorio para ambos como el uso de poder de la información. Las negociaciones más representativas aparecen asociadas con los líderes de la oposición, más impacientes por el ritmo de los cambios. Los líderes políticos al utilizar el “poder de la información” con la oposición, transmitiendo un mensaje con claro objetivo democrático y de manera directa pero al mismo tiempo privada y discreta, tienen más probabilidad de suavizar la situación y de promover los cambios de manera paulatina y pacífica hacia la consumación de una democracia consolidada en España y Lituania. Por último, cabe destacar la relevancia de la interdependencia. Tal como detallábamos en el capítulo teórico, uno de los elementos centrales en torno a la negociación es la existencia de una relación de interdependencia (Bercovitch, 1984; Pruitt, 1981) aparte de una relación motivacionalmente contradictoria, influida por las relaciones de poder y la percepción que sobre ella tienen los actores en cuanto a la posibilidad de un acuerdo. La subjetividad de la percepción de los miembros respecto de la posible negociación invita a darnos cuenta de la importancia de la percepción interpersonal que es uno de los fenómenos más estudiados y analizados por los psicólogos sociales.

6.4. Comunicación de la visión

En los procesos de transición los líderes políticos presentan una visión clara acerca del cambio político a los miembros de su propio equipo y a los líderes de la oposición -partidarios del cambio-, confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia⁵⁷² tanto a su equipo leal como a la oposición. Y, por otro lado, presentan la visión de forma moderada a los actores que no se muestran de acuerdo inicialmente con los cambios políticos, anticipándolos, pero sin explícitas aclaraciones respecto de sus fines últimos con el objetivo de evitar enfrentamientos graves.

Los cuatro dirigentes políticos de nuestro estudio disponían de una visión clara respecto de la democracia y la comunicaron a los interesados en establecerla en sus respectivos países. En el caso lituano, hemos obtenido las respuestas acerca de sus visiones directamente de los dirigentes políticos analizados, lo que, evidentemente, supone un gran valor añadido; mientras que, en el caso español, no ha sido posible obtener respuestas directas de los líderes analizados por los motivos ya explicados.⁵⁷³

En el caso lituano, observamos la diferencia entre las visiones de ambos líderes referidas sobre todo a la cuestión de los tiempos. Brazauskas tenía previsto hacer lo que pretendía gradualmente “žingsnis po žingsnio” (trad. “paso a paso”), mientras Landsbergis estaba preocupado por implementar su visión con mayor celeridad. Evidentemente estas dos posturas son indisociables de las circunstancias en las que se encontró Algirdas Brazauskas, siendo el máximo responsable político en Lituania bajo el régimen soviético lituano y por su directa percepción de lo que sucedía en la cúpula soviética encabezada por Mijaíl Gorbachov. Es razonable, por tanto, que se mostrase más cauteloso a la hora de implementar la visión democrática e independiente en Lituania y presentase al líder soviético una visión moderada de las expectativas de los lituanos, introduciendo la visión poco a poco y presentándola más

⁵⁷² Véase el capítulo 1.

⁵⁷³ Por un lado, por la enfermedad de Adolfo Suárez, y por el otro, por el cargo que ocupa actualmente el Rey. Aunque lo intentamos de muy diversas maneras, solo conseguimos obtener –como ya hemos tenido ocasión de relatar– una entrevista casual y muy breve con el Rey en una gala celebrada en el Teatro Real en 2010, donde el Rey aseguró que el mérito del éxito de la transición era de todos los españoles. Aunque tuvimos la oportunidad de plantearle una pregunta general sobre su liderazgo no fue posible obtener unas respuestas concretas acerca de las dimensiones que hemos estudiado, una de ellas, la visión del dirigente político.

bien como un proceso inevitable y no cómo el deseo del mismo Algirdas Brazauskas. Entre tanto, el líder de *Sąjūdis*, menos dependiente en términos funcionales y políticos respecto de Moscú, exteriorizaba abiertamente y con determinación no sólo la intención de hacia dónde quería llegar sino también el deseo de lograrlo cuanto antes. Aparte de las situaciones particulares de cada dirigente político, también se ha desvelado la influencia de sus diferentes trayectorias biográficas. En este sentido, Landsbergis aparece bajo el perfil de un político definido como idealista, filósofo y músico. En cambio, Brazauskas es retratado como un hombre más apegado al terreno y eminentemente pragmático, quién era muy consciente de la situación de dependencia directa respecto de la Unión Soviética y sabedor de que un eventual bloqueo económico ejercido por URSS podía afectar de forma muy negativa a las vidas de los ciudadanos. Nuevamente debemos destacar que ambas figuras fueron esenciales para el éxito de la transición política. Actuaron como un freno y un acelerador. Uno impulsando el cambio y otro suavizándolo y buscando el cumplimiento de la visión de “paso a paso”, es decir, primero optando por la soberanía económica para encaminarse después hacia la independencia y la democracia. Si Landsbergis no hubiera agitado desde la oposición el incentivo de impulsar y acelerar los cambios hacia la democracia, de igual modo que como sucediera con las negociaciones, tal vez se hubiera dilatado el tempo de la transición a la democracia en Lituania. Sin embargo, también es cierto que una mayor cautela tal vez hubiera podido evitar el bloqueo económico y el intento golpe de estado alentado y ejecutado por Rusia una vez fue declarada la independencia lituana. En el caso de Vytautas Landsbergis observamos solamente en los prolegómenos de la transición una mayor moderación en sus primeros discursos, con inferencias hacia el camino democrático hasta que se dieron cuenta de que el líder no tomaba las medidas drásticas al respecto pero que compartía una visión del proceso de cambio político en una sintonía similar.

Insistimos nuevamente en las diferencias históricas entre Lituania y España respecto a la independencia. En el caso español el objetivo principal fue el establecimiento de la democracia en el país y definir un nuevo marco político-territorial para atender a las demandas de los nacionalismos históricos, mientras que en Lituania no solamente tuvieron que establecer la democracia sino también recuperar la independencia.

En la transición española no encontramos diferencias temporales apreciables entre los programas de actuación de ambos líderes para la implementación de sus visiones. Parece que en este caso se produjo entre ambos dirigentes una evidente coincidencia respecto al ritmo en la adopción de las decisiones, presidida por la convicción de que las circunstancias no toleraban precisamente que se alargasen demasiado los procesos de instauración de la

democracia. En la figura de Adolfo Suárez los miembros de su equipo reconocen unánimemente la claridad de su visión en la implementación del régimen democrático. No hemos podido reunir suficientes indicios respecto a su visión del proceso de cambio pero sí que la presentó de forma moderada. En este sentido, el análisis de la reunión celebrada entre Suárez y la cúpula militar, en la que éstos últimos percibieron que no se iba a legalizar el PCE, nos insinúa que la comunicación del Presidente del Gobierno en torno a su visión sobre el dossier del PCE era moderada y cautelosa con el fin de evitar posibles fricciones y enfrentamientos. En el caso del Rey emerge con mayor nitidez su visión moderada a tenor del mensaje implícito en los discursos públicos en los primeros compases de la transición con el objeto de evitar graves enfrentamientos con los interesados en preservar los vínculos con el régimen anterior.

Los testimonios directos confirman que ambos líderes españoles comunicaban su visión confesando explícitamente sus intenciones de establecer la democracia a su equipo y líderes de la oposición, mientras en los primeros mensajes al público en los discursos del Rey se tuvo especial cuidado para no perdurar el régimen anterior.

En suma, podemos afirmar que los cuatro dirigentes políticos tenían claro a dónde pretendían llegar. En el caso lituano difiriendo en los tiempos, en contraposición al caso español en el que ambos líderes convergerían en la dinámica del ritmo de cambio. Probablemente esta distinción devino a causa de sus diferentes contextos políticos. Como se ha indicado, en la transición española los dos líderes formaban parte del mismo equipo, mientras que en el caso lituano se trataba del Primer Secretario del Partido Comunista lituano y el líder de *Sąjūdis*, la oposición. Asimismo, constatamos ciertas similitudes entre el Rey Juan Carlos I y Algirdas Brazauskas, quienes en los comienzos de la transición hacia la democracia tuvieron cierta cautela a la hora de transmitir los mensajes al pueblo y a los círculos procedentes del antiguo régimen, particularmente en el caso lituano. Ambos líderes fueron legitimados por los actores del régimen anterior y probablemente esta fue la causa de su cautela en los mensajes al público en los prolegómenos de la transición. Más aún, en nuestra opinión, este tipo de cautela en los primeros compases de la transición política fue fundamental a la hora de pretender llevarla a cabo a través de una lógica reformista, ya que la anticipación con prudencia de los cambios mejora las probabilidades de evitar cualquier malestar y resistencia entre los círculos más lejanos y reticentes inicialmente hacia los cambios políticos.

La búsqueda de un equilibrio entre la comunicación de la visión, anunciando claramente el objetivo de establecer la democracia en el país y la transmisión de una visión

con mensaje implícito requiere una meticulosa prudencia con el fin de no dañar la credibilidad del líder. La credibilidad, conviene no olvidarlo, es un valor imprescindible en la política y más aún en el marco de incertidumbre en el que se emprenden las decisiones y las acciones en el tránsito hacia la democracia desde un régimen autoritario. En una democracia consolidada es indispensable que el líder político transmita credibilidad si pretende seguir encabezando la vida política del país y aspirar a concitar la confianza y el voto del electorado.

Es evidente que al comenzar la transición política no es una tarea sencilla declarar las intenciones de promover el cambio para construir la democracia. De un lado, los líderes han de cuidarse de anunciarlo sin agravar las tensiones, pues si por un lado hay que atenuar las resistencias de los círculos vinculados al antiguo régimen, por otro, deben intentar satisfacer las expectativas de los sectores partidarios de establecer y gozar de la democracia plena en el país. Los líderes tuvieron que preparar los terrenos para concitar el consenso durante este periodo crítico del cambio político, compartir los puntos de vista respecto a la hoja de ruta del proceso y promover una visión compartida de la dinámica de cambio y el destino del mismo, la consolidación de la democracia. En este horizonte, resulta fundamental la percepción de los líderes políticos del entorno, saber cuándo comunicar o no la visión y de qué modo. Esto atañe también al alcance temporal y a la naturaleza de las percepciones acerca de lo que sucederá en un arco temporal próximo –los cuatro o cinco años siguientes–, la intuición acerca de los acontecimientos y la previsión de potenciales escenarios para la adopción de medidas preventivas.

La visión de los cuatro dirigentes políticos con un claro objetivo democrático fue una de las claves del éxito de las transiciones española y lituana porque la visión ha de considerarse como el motor de la acción que invita a fijar los objetivos, a partir de los cuales se agiliza el proceso de toma de decisiones, la elección de las estrategias de negociación más idóneas para alcanzar los objetivos previstos y el recurso al tipo de poder más adecuado para poder avanzar en la implementación de la visión hacia la democracia plena en ambos países.

El siguiente mapa conceptual podemos visualizar la comunicación de visión de los cuatro dirigentes políticos.

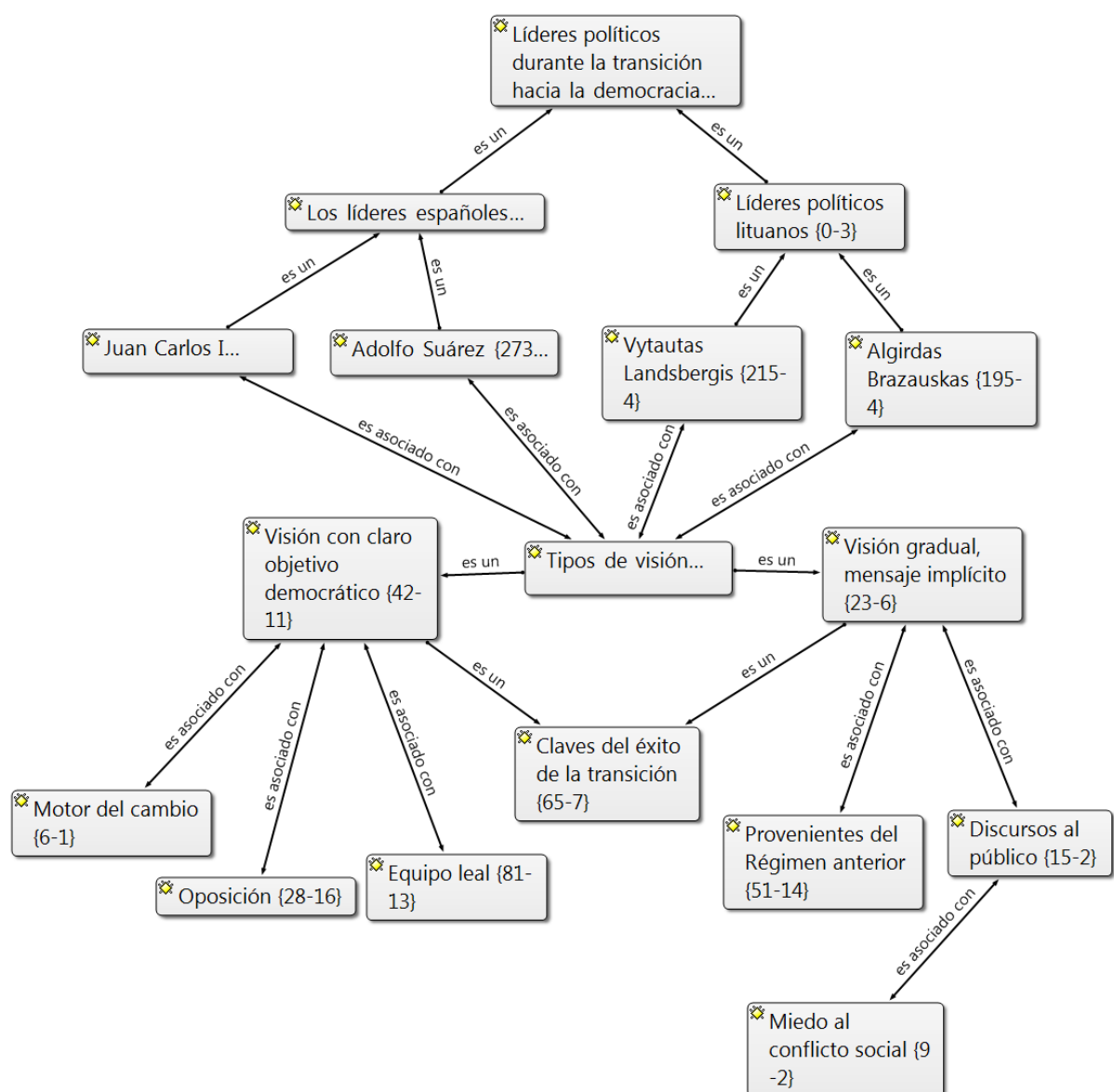


Figura 32. Mapa conceptual de los tipos de visión de los cuatro dirigentes políticos. Elaboración propia.

Tal como podemos apreciar ambos tipos de visión, tanto la comunicada de manera implícita y gradual como la expresada claramente demostrando el objetivo de conducir al país hacia la democracia, fueron consideradas como claves para el éxito del cambio de régimen político. Evidentemente, tal como podemos constatar en el mapa conceptual, la visión con claro objetivo democrático revela una presencia que dobla la dimensión con que se manifiesta la visión gradual con el mensaje implícito. Probablemente esto se debe a que las visiones moderadas fueron evocadas solamente a comienzos de la transición política. Hemos de precisar que la visión con claro objetivo democrático está asociada con la oposición y con el propio equipo leal, pues como es lógico ambos persiguen el cambio hacia el régimen democrático. En este sentido, la certeza de que el dirigente político avanza en la línea deseada

tranquiliza y transmite confianza y afianza, además, la credibilidad en que se consumarán los cambios hacia la democracia. Entre tanto, la visión gradual con el mensaje implícito está íntimamente ligada con los círculos procedentes del antiguo régimen y en los discursos al público en los albores del cambio político. Los discursos al público aparecen teñidos con una moderada visión del cambio por el miedo al conflicto social, básicamente por parte de los sectores vinculados al antiguo régimen. Asimismo, aparece otro constructo que confirma como uno de los motores del cambio político a la visión con claro objetivo democrático, tanto en España como en Lituania. Evidentemente, la visión concebida como motor del cambio implica la transversalidad con las dimensiones de otras categorías tales como la estrategia en la toma de decisiones, la naturaleza de la negociación y el estilo de poder. Evidentemente si consideramos que el motor del cambio es la visión con claro objetivo democrático esto implica ir tomando decisiones en esta dirección. Y no solamente las decisiones adquieren relevancia en este plano sino también las estrategias de negociación porque en nuestro caso particular de estudio, en una transición realizada a través de reformas, la eficacia y la elección de las estrategias de negociación utilizadas por los dirigentes políticos dependen en buena medida de la visión clara en torno al proceso de cambio. Asimismo, el uso de diversos tipos de poder, la capacidad para controlar la situación y la creación de una amplia red de apoyo son elementos conectados con la visión porque teniendo una visión clara de hacia dónde se pretende ir, el dirigente político tendrá más claridad sobre los puntos vitales para organizar la agenda del cambio político y con más eficacia adaptará los diversos usos del poder para conseguir el objetivo previsto y construir la democracia imaginada. Tal como decía Séneca “Ningún viento es favorable para el que no sabe a dónde va”. En este estudio particular no cabe ni la menor duda acerca de que los dirigentes políticos supieron a dónde pretendían ir, pero eso sí, se preocuparon por la comunicación de una visión clara a los miembros de su equipo y a la oposición partidaria de los cambios hacia la democracia, mientras que se proyectó una visión moderada en un mensaje implícito a los círculos más reticentes al cambio con el fin de diluir y atenuar las resistencias.

6.5. Reflexiones finales

Atendiendo a estas consideraciones presentamos el modelo teórico seleccionando las principales categorías - las más sólidas y las que más relaciones comparten con el resto de categorías- con el afán de simplificar y favorecer la comprensión de la complejidad de la propuesta.

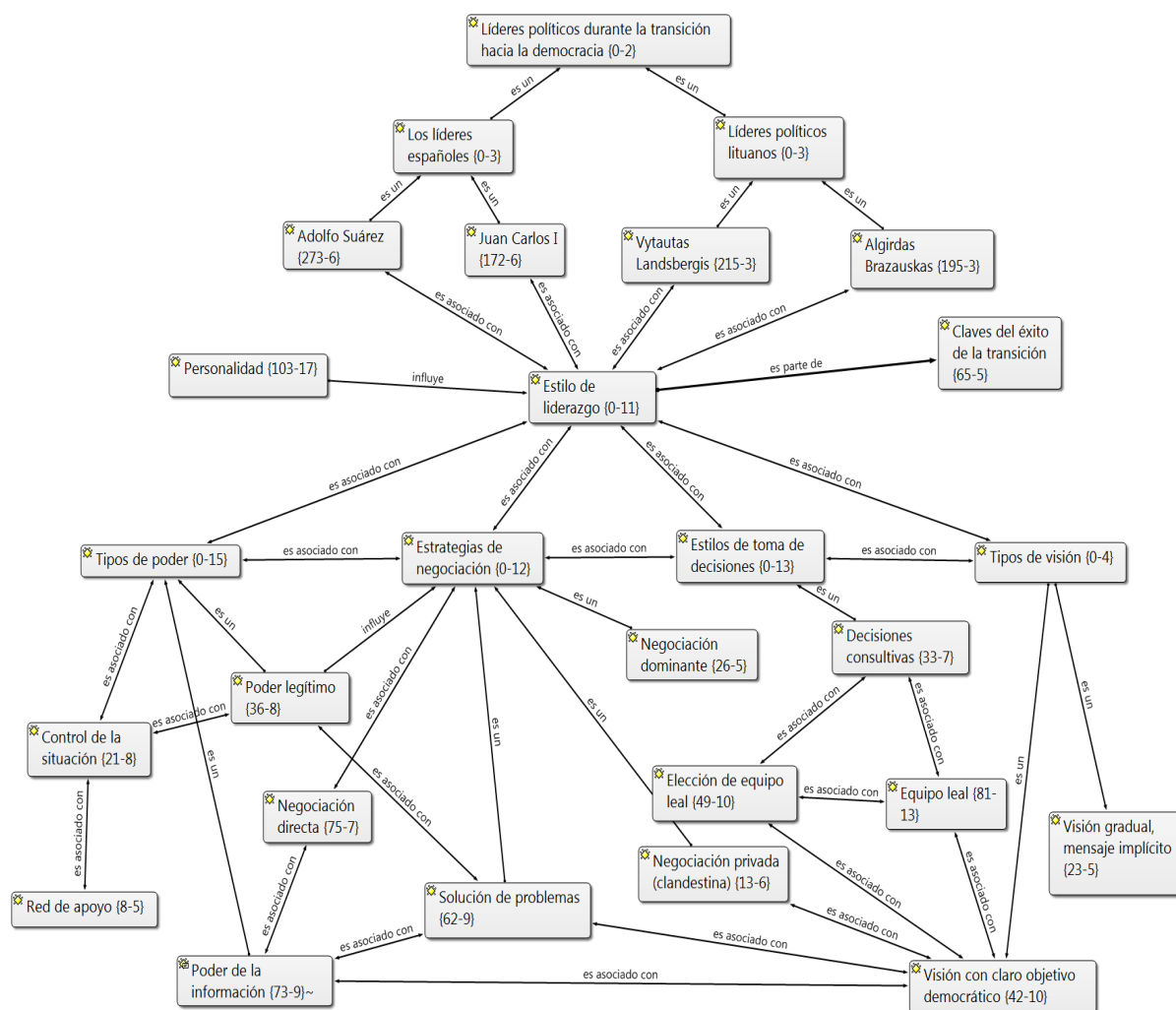


Figura 33. El modelo teórico conceptual de cuatro dirigentes políticos. Elaboración propia.

Tal como podemos contemplar, los cuatro elementos esenciales del modelo teórico presentan una relación esencial entre ellos: la relación entre los tipos de poder, las estrategias de negociación, los estilos de toma de decisiones y la comunicación de la visión de los cuatro

dirigentes políticos. La relevancia de la relación entre ellos surge en la medida en que los líderes políticos sin visión clara no hubieran podido avanzar en la toma de decisiones necesarias para conseguir el cambio político hacia la democracia. La visión y las decisiones implican entablar, en algunos casos, las negociaciones con determinados grupos políticos o sus respectivos líderes. La negociación eficaz, por su parte, requiere contar con el uso de determinados tipos de poder cuyo uso facilita la percepción de que se controla la situación. Tanto las negociaciones y los tipos de poder como las decisiones y respectivamente la visión son elementos indispensables necesarios para ampliar y generar una amplia red de apoyo, tanto nacional como internacional, necesaria para culminar el proceso de transición hacia la democracia.

Al atender a las relaciones transversales de las dimensiones de las principales categorías, cabe destacar la relación directa entre las estrategias de negociación y el poder legítimo, cuya influencia se hace sentir profundamente sobre las primeras del dirigente político. Evidentemente, el uso del poder legítimo permite desarrollar las negociaciones con más facilidad, ya sea usando la estrategia dominante ya sea recurriendo a la solución de problemas, y obtener los resultados más eficaces para el cambio político del país. En relación al poder de uso de la información, también encontramos importantes nexos con las negociaciones directas y el uso de la estrategia de negociación “solución de problemas”. Efectivamente, para poder convencer al opositor en las negociaciones es importante la persuasión argumentada, que es uno de los pilares del poder de la información del líder, en conjunción con la estrategia de búsqueda de soluciones al problema. Asimismo, la relación entre el poder de la información y la exposición clara de la visión parece evidente, particularmente hacia la oposición y hacia los miembros de su propio equipo, porque el poder de la información implica el control y la distribución de la información que en este caso es una información relacionada con la visión de hacia dónde pretende dirigir el país el líder político. Además la visión tiene una relación sustancial con el equipo leal y su elección -que es una de las dimensiones de los estilos de toma de decisiones- porque, evidentemente, exponer la visión claramente a los miembros del equipo es fundamental si se busca un equipo eficaz que facilite la realización de los objetivos del dirigente y que busca construir una visión compartida.

Evidentemente, contar con un buen equipo es fundamental, más aún si el estilo de toma de decisiones predominantemente utilizado ha sido el consultivo. Para elegir un equipo idóneo es esencial disponer de cierta información sobre el pretendiente para integrarle en

dicho círculo. El equipo leal del líder político tiene entre sus misiones fundamentales ayudarlo a recopilar información indispensable sobre determinados temas. Y, asimismo, el equipo también puede ayudar a satisfacer sus necesidades cognitivas, proporcionar un apoyo emocional, incrementar el grado de seguridad y permitir al líder conocer personalmente diferentes puntos de vista y, de este modo, seleccionar el curso más óptimo de acción entre varias alternativas.

Al mismo tiempo estimamos que una clara visión hacia el régimen democrático presenta evidentes nexos con las negociaciones con la oposición que en gran medida se desarrollaron en un ámbito privado y discreto. Las negociaciones privadas usualmente se ejercieron con los líderes de la oposición, tanto de manera directa como a través de interlocutores. En estos casos resultó extremadamente relevante comunicar con claridad la visión del líder como el camino único y viable para establecer la democracia en el país.

En el mapa conceptual anterior no hemos destacado los conceptos emergentes, salvo uno, que consideramos que se debería explorar con rigor –la personalidad–. En nuestra opinión, la personalidad muestra una relación directa con el estilo de liderazgo cuya influencia se extiende de manera transversal: al uso de distintos tipos de poder, al control más adecuado de la situación, a la consecución de una red de apoyo mayor, a la decisión de las estrategias de negociación más adecuadas, a la elección del tipo de consulta -individual o en equipo-, y a la formulación de una visión con mayor rigor y determinación. Aunque no pretendemos sumergirnos en un psicologismo estrecho basado en explicaciones históricas a partir de la personalidad de los líderes (Barber, 1992; Bass, 1985; 1992; Bass y Avolio, 1994; Burns, 1978; Kinder y Fiske, 1986; King, 2002; Maranell, 1970; Schlelinger, 1962; Simonton, 1986;), sí creemos que sería interesante profundizar más en esta esfera de análisis.

Podemos confirmar que las cuatro dimensiones validan con múltiples dinámicas el marco teórico en cuestión, demostrando no solamente las relaciones intra-dimensionales de las categorías particulares sino también las relaciones transversales entre las dimensiones de más de dos categorías y eso, una vez más, afirma la relevancia y la interacción de las cuatro categorías centrales de este estudio.

En definitiva, podemos afirmar que el estilo de liderazgo de los cuatro dirigentes políticos influyó en el éxito del cambio de régimen político. Las evidencias empíricas

confirman que las cuatro dimensiones del modelo teórico fueron claves en el éxito de la transición política.⁵⁷⁴

Conforme hemos ido exponiendo los resultados, al mismo tiempo hemos ido sugiriendo ideas para futuras investigaciones y para afinar el modelo teórico y los constructos conceptuales. Asimismo, quisiéramos presentar a modo proyectivo dos propuestas globales para la realización de futuros trabajos a partir de esta investigación:

1. Sería interesante ampliar este tipo de estudio y aplicar el mismo modelo analítico a otros periodos de transición hacia la democracia consolidada de la tercera ola a nivel mundial. Tal como desvela Freedom House (2007) sólo cinco países, aparte de España, son considerados como democracias consolidadas de la tercera ola a nivel mundial: Portugal, Grecia, República Checa, Eslovaquia y Uruguay. Sería muy interesante analizar si las transiciones políticas de esos países requieren de un estilo de liderazgo particular y si los perfiles psicosociales de los dirigentes políticos se asemejan a los resultados obtenidos en los casos español y lituano. En esta línea, resulta sugerente, en nuestra opinión, la aplicación de las premisas y el modelo teórico de la investigación que presentamos a estos otros procesos de transición con el fin de ampliar el radio de nuestra investigación y recabar evidencias empíricas que puedan ilustrar sobre la validez del método y las conclusiones presentadas en la presente investigación.

2. Sería muy útil, asimismo, prestar especial atención a las democracias fallidas y constatar si el perfil psicosocial de los líderes de esos países difieren sustancialmente de los resultados obtenidos en los casos español y lituano. A raíz del estudio realizado por *Foreign Policy* (2006) al analizar las democracias fallidas en todo el mundo basándose en doce indicadores políticos, económicos, militares y sociales, nos preguntamos si no sería pertinente investigar si uno de los posibles factores de su fracaso fue el estilo de liderazgo político. En un estudio *post doc* podría realizarse un análisis exhaustivo, como se ha hecho en esta ocasión con España y Lituania, tomando como referencia cinco democracias fracasadas. Podrían elegirse dos países africanos como Sudán -que tiene un gobierno autoritario, en el que todo el poder político está en manos del presidente, Omar Hassan al-Bashir, quién controla el gobierno a través su partido desde que protagonizó el golpe militar del 30 de Junio de 1989- y

⁵⁷⁴ Véase capítulo 5.

la República Democrática del Congo -donde en mayo de 1997 el presidente Kabila proscribió las actividades de los partidos políticos de la oposición y suspendió la Constitución provisional al acceder al poder su partido, la Alianza de Fuerzas Democráticas para la Liberación del Congo-. También podría analizarse el caso de tres países asiáticos como Irak, Afganistán y Paquistán que son consideradas como democracias fallidas y actualmente están en conflicto. Estos proyectos, sin duda ambiciosos y que requerirían con toda la seguridad de la articulación de un grupo de investigación, permitirían modelar un espectro más amplio sobre la relevancia del estilo del liderazgo a la hora de analizar los procesos de transición a la democracia. Sobre la base de nuestro modelo teórico se habría de atender a la naturaleza compleja de las claves geopolíticas, geoeconómicas y geoculturales sobre las que se inserta cada una de las experiencias que se proponen como objeto de estudio. En este contexto amplio, la valoración de la relevancia del estudio del estilo del liderazgo en los procesos de cambio político a la democracia nos conduciría, a raíz de la valoración del éxito o el fracaso de estos procesos de transición, a su conexión con otra categoría, la de la naturaleza del Estado, y a indagar sobre las razones del éxito de los mismos, tanto en el plano de la sociedad internacional como en el de las expectativas de sus respectivas sociedades nacionales. En qué sentido el estilo del liderazgo es un factor explicativo determinante, en conjunción con otras claves como el decurso histórico de dichos países, su propia coherencia como Estados-nación bien desde trayectorias de largo curso histórico como tales o bien al hilo de los procesos de descolonización, el modo de afrontar los diferentes proyectos de modernidad desde sus respectivas sociedades nacionales o la dependencia respecto a los actores de la sociedad internacional, entre otras variables. De este modo, se pretendería entablar una reflexión analítica entre el estilo de liderazgo, el devenir y el resultado de los procesos de cambio político hacia la construcción de la democracia y la propia naturaleza de los Estados a tenor de su viabilidad o su propio fracaso como experiencias fallidas como formas de organización política de la comunidad nacional.

El análisis comparativo de estos diez países -cinco democracias consolidadas y cinco fracasadas- ayudaría a confirmar la problemática principal de nuestra investigación, infiriendo a nivel más global si realmente el estilo de liderazgo es un factor relevante en el éxito de la transición política.

Para concluir la investigación quisiéramos destacar nuevamente las similitudes entre los dos procesos que han sido objeto de nuestra investigación. Los dos procesos de transición hacia la democracia en España y en Lituania, a primera vista no parecían demasiado viables a

menos que se profundizara en el análisis de las dinámicas internas y externas de cambio sobre la naturaleza del sistema político. ¿Hubiera sido posible la transición lituana sin el colapso del socialismo real? ¿Los grandes cambios sociales que se advierten entre la España de 1940 y la de 1975, condicionaron la transición a la democracia en mayor o menor medida que las destrezas y competencias del Rey y de Suárez? La transición a la democracia, ¿hubiera sido posible sin esos cambios previos en España y en Europa? Para tratar de contestar estas inquietudes cabe recordar lo afirmado por el historiador Pincus (2006) sobre la revolución inglesa de 1688, que pone de manifiesto la siguiente tesis: determinados procesos de cambio político que pueden parecer impulsados por movimientos revolucionarios ajenos al régimen en presencia no son en realidad otra cosa que el resultado de procesos internos de readaptación de las formas políticas preexistentes a cambios anteriormente sobrevenidos en esos regímenes. La idea esencial es que estos procesos casi nunca son “rupturas”, sino “reformas” y no solo reformas, sino reformas muy respetuosas con las condiciones que previó el régimen anterior para su cambio legal. De aquí emana la importancia decisiva de lo que analizamos en esta investigación -del poder, el particular, formal, legítimo y de la información, las estrategias de negociación, los estilos de toma de decisión y la comunicación de la visión en el inicio de estos procesos-. Las transiciones a la democracia en España y en Lituania han polarizado el interés de la teoría social en aras de la búsqueda de modelos explicativos e interpretativos para la comprensión del tiempo presente y, asimismo, han acabado por incorporarse al ámbito de trabajo de los historiadores, de los estudiosos del tiempo presente, y en este sentido se han integrado, con todo su significado simbólico y como una clave referencial en la interpretación del presente de ambas sociedades, en la construcción del relato histórico. Tanto la transición a la democracia en España y como la de Lituania, forman parte del universo narrativo de dos Estados que en los extremos del continente europeo, pese a sus diferencias, comparten con sus singularidades vivencias comunes que responden a los grandes procesos históricos que dinamizan la vida de los europeos. Sus transiciones forman parte de esa memoria reciente europea y de su construcción común en términos de psicología colectiva, en el que la nación se entreteje con otras liturgias identitarias de naturaleza transnacional.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EN INGLÉS (Research Summary in English)

Psychosocial Characteristics of Political Leadership in Transition Processes Toward Democracy: Comparative Analysis Between Spain and Lithuania

Introduction

This summary paper will provide an overview of the research study conducted to meet the requirements of the doctoral program in social psychology at the Universidad Complutense de Madrid. The paper will describe the study research problem and guiding hypotheses, its justification, the main components of the conceptual framework that guided the inquiry, the methodology, and its findings.

This study examines political leadership within the context of political transition toward democracy in Spain and Lithuania, two cases in which such transition was successful. As the research problem that guides this study was defined, it seemed reasonable to assume that a type of leadership that does not respond to the complexity inherent to transitional processes can lead to a failure of such transitions. Furthermore, the assumption is that transition processes are not only determined by the political action of politically significant players, but also by the way those actions are pursued.

The Spanish and Lithuanian cases were chosen because they represent two of the few successful processes of transition toward democracy found in the 20th Century. Indeed, in that century, only 20 percent of the 100 countries that experienced transition processes were successful in their endeavors (Carothers, 2002). Spain and Lithuania were successful in the sense that several electoral processes have taken place since the inauguration of democratic regimes in these two countries. In Spain, since 1975, after the death of General Francisco Franco, eleven successful electoral processes have taken place; in Lithuania, six successful electoral processes have taken place since 1988, the year of the foundation of the *Sąjūdis* movement (Laurinavičius y Sirutavičius, 2008).

The central purpose of this dissertation study is to propose a theoretical model of political leadership in periods of transition between authoritarian and democratic regimes. The model attempts to explore, by comparing the cases of Spain and Lithuania, whether

successful transition processes toward democracy require a particular leadership style. The study proposes an analytical framework for the study of political leadership, in particular as it pertains to the role it plays in shaping successful transitions between non-democratic and democratic political regimes. An important underlying assumption of the study is that although critical, political leadership style is one of the several factors involved in shaping transitional processes, but not the only one. In addition to political leadership, other factors that may shape transitional processes include the diversity of authoritarian regimes, the kind of democratic opposition, the international political context, and the particularities of historical circumstances.

The general objective of this study can be stated as follows:

To determine whether transitions toward democracy require a specific style of leadership and to do so through the comparison of the psychosocial characteristics of the King Juan Carlos and Adolfo Suárez, in the case of Spain, and of Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis, in the case of Lithuania.

In order to fulfill this general objective, the study focused on the following specific objectives:

1. To describe the dimensions of leadership that influence in a direct way the success or failure of transitions toward democracy.
2. To develop a theoretical model of analysis to describe the psychosocial characteristics of the four political leaders that played a key role in Spain and Lithuania.
3. To learn about the leadership style of the four leaders based on the model previously developed.
4. To verify whether or not political leadership plays a role in transitional periods and to highlight the similarities and differences in the political styles of the four leaders that were studied.

Conceptual Framework

Leadership during a process of political transition from an authoritarian regime to a democratic one is substantially different from one within the context of a consolidated democracy. This is particularly so in the case of a transition characterized by a commitment by players to negotiation and pacting. During political transition, the relationship between leaders of different political forces, government and opposition, is essential. That is why it was necessary to develop a specific theoretical model to describe and understand the leadership styles during transitions and to do so from a psychosocial point of view.

The theoretical model that was proposed emphasizes the phenomenon of leadership as a process within a larger context. As such, it does not only focus on the personal characteristics of the key leaders, but it also incorporates the behavior of people who surround those leaders. This process of interaction between the leader and the surrounding group helped to describe the styles of political leadership and its influence through four dimensions, as follows:

1. Power. The way in which power is used and the way in which it controls the transition process. It also includes the formal power that leaders have at their disposal in times of transition, as well as the type of authority that legitimizes that power.
2. Decision-making. The decision-making style vis-à-vis those aspects that are key in the implementation of the transition process.
3. Negotiation. The negotiation style used in solving political conflicts.
4. Vision. The role that vision plays in shaping the transition process. The way in which the entire transition process is guided by the existence of a vision.

The model helped to discover if there is some relationship between the leadership style and successful political transition processes and, if so, what is its relevance in a period of transition towards democracy.

Methodology

Data for this study were collected in 2008 and 2009. Sixty five semi-structured interviews were conducted with political leaders and people related to them, in Spain and Lithuania, with the purpose of obtaining data that would help to characterize the leadership styles of the four individuals who played a key role in allowing for successful transitions in both countries, namely: in Spain, Mr. Adolfo Suárez and the King Juan Carlos I; in Lithuania, Mr. Algirdas Brazauskas and Mr. Vytautas Landsbergis.

In each country, politicians who played fundamental leadership roles within their respective transition processes were interviewed. In Lithuania, interviews were conducted, among several others, with the current and past Prime Ministers, Kazimiera Prunskiene, Andrius Kubilius respectively, and the two former presidents, Mr. Brazauskas and Landsbergis. In Spain, interviews were conducted, among others, with the seven ‘fathers of the Spanish Constitution’; the leader of the Spanish Communist Party, Mr. Santiago Carrillo; the most significant leader of the right wing coming out of the Franco regime, Mr. Manuel Fraga; and two nationalist leaders, one from the Basque region and one from the Catalan region. Finally, the King of Spain Juan Carlos I was also interviewed, albeit that being a short interview. Adolfo Suárez was not interviewed because of health reasons derived from the Alzheimer condition that affected him at the time.

Data analysis followed a strategy that combined deductive and inductive inquiry. This allowed to interconnect the four dimensions of the political leadership model proposed and to explore how these dimensions were represented in the empirical evidence. The data were coded and analyzed using the software for qualitative data analysis ATLAS.ti, which allowed for systematic analysis and to produce findings grounded in the evidence.

Results and conclusions

The study confirmed the validity of the main guiding hypothesis (H_0). That is, psychosocial characteristics of leaders proved relevant in shaping a successful transition toward democracy, both in the case of Lithuania as well as of that Spain. In both cases, the political leaders that played key roles in allowing for successful transitional processes presented similar sets of psychosocial characteristics. This suggests that there is a positive

relationship between these psychosocial features of leaders and the successful outcome of political transition processes.

The study findings suggest that the four elements that make up the theoretical model presented above are related with each other and that this relationship is essential. Namely: the relationship between different kinds of power, the negotiation strategies, the decision-making strategies, and the communication of the vision that guided the four studied political leaders. The essence of this relationship derives from the realization that political leaders without a clear vision would not have been able to make the necessary decisions required to advance toward democracy. Having a clear guiding vision and making decisions according to that, also helps to shape the negotiations that take place with specific political groups and their leaders. Furthermore, engaging in effective negotiation requires specific types of power, and their use facilitates the perception that processes are under control. Therefore, negotiation, types of power, decision-making, and vision are all essential elements that allow for the emergence (and expansion) of the national and international support networks that are necessary for the successful completion of the transition process.

An important reflection that emerges from this study is that it would be useful to use this same theoretical model in the analysis of other political transition processes of the Third Wave. Following Freedom House (2007), only five countries, besides Spain, are considered to be consolidated democracies of the third wave. These are: Portugal, Greece, Czech Republic, Slovakia and Uruguay. It would be interesting to examine if the political transitions that took place in these countries required a particular leadership style and if the psychosocial profiles of the corresponding leaders are similar to those of the Spanish and Lithuanian leaders included in this study. Furthermore, it would be important to examine the cases of failed democracies and explore whether the psychosocial profile of the leaders involved in those processes differ, and to what extent, with that of the Spanish and Lithuanian leaders that played fundamental roles in their countries' transitions.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2010). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Publishers.
- Adorno, T. V. (1950). *La personalidad autoritaria*. Buenos Aires: Editorial Proyección.
- Águila, R. (1992). La dinámica de la legitimidad en el discurso político de la transición. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 47-76). Madrid: CIS.
- Alcántara, M. (1992). Las transiciones a la democracia en España, América Latina y Europa oriental. Elementos de aproximación a un estudio comparativo. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, 11, 9-42.
- Alcántara, M., & Martínez, A. (Eds.). (2001). *Política y Gobierno en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Allport, F. H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Almond, G. A., & Powell, G. (1966). *Comparative Politics: a Developmental Approach*. Boston: Little Brown and Company.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación de conflictos sociales: Programa Regional de Apoyo a las Defensorías del Pueblo en Iberoamérica*. Madrid: Centro de Iniciativas de Cooperación al Desarrollo (CICODE), Universidad de Alcalá/Trama, D. L.
- Archive, U. K. (2009). *Managing and Sharing Data*. Colchester, Essex, Reino Unido: Universidad de Essex.
- Arendt, H. (1974). *Los orígenes del totalitarismo*. Torrelaguna, España: Grupo Santillana Ediciones.
- Asch, S. E. (1952). *Psicología Social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Astrauskas, V. (2006). *Įrėminti laike: prisiminimai ir pamąstymai*. Vilnius: Gaires.
- Asúa, D. R. (2011). Educar en liderazgo: requisito y reto del internista actual. *Revista Clínica Española*, 211(8), 423-426.
- Auerbach C. E., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Avolio, B. T. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Vol. 2). Amsterdam: JAI-Elsevier Science.

- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Baca Olamendi, L. (2000). *Léxico de la política*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Fondo de Cultura Económica.
- Badie, B., & Hermet, G. (2001). *La politique comparée*. París: Armand Colin.
- Bandieri, L. M. (2007). La negociación. En H. Soletto Muñoz, & M. M. Otero Parga (Eds.), *Mediación y solución de conflictos* (pp. 112-127). Madrid: Tecnos.
- Baras, M. (2001). Las élites políticas. En M. Alcántara, & A. Martínez (Eds.), *Política y Gobierno en España* (pp. 423-449). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Barber, B. R. (1992). *An Aristocracy of Everyone: The Politics of Education and the Future of America*. New York: Ballantine Books.
- Barceló Matutano, G. (1974). *El oficio de mandar*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, D.L.
- Bardach, E. (2006). *Praktinis Políticos Analizes Vadovas*. Vilnius: Homo liber.
- Basil, D. C. (1972). *Conducción y liderazgo*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's M Handbook of Leadership: Theory, Leadership, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. T. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (Eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bauža, Č. (Ed.). (1997). *Penkeri Lietuvos Valstybingumo atkūrimo metai*. Vilnius: Lietuvos Istorijos Institutas.
- Bazerman, M., & Neale, M. (1997). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Bennis W. G., & Nanus, B. (1978). *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis W. G., & Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybes strategija*. Vilnius: Algarve.
- Bennis, W. (2003). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.

- Bercovitch, J. (1984). Problems and Approaches in the Study of Bargaining and Negotiation. *Political Science*, 36(2), 125-144.
- Birdwhistell, R. (1970). *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Blacke, R., Shepard, H., & Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Texas: Gula Publishing Co.
- Blake R., & Mouton, J. S. (1962). The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union-Management Relations. En M. Sherif (Ed.), *Intergroup Relations and Leadership*. New York: Wiley.
- Blondel, J. (1987). *Political Leadership: Towards a General Analysis by Jean Blondel. Trade Cloth*. London: Sage Publications.
- Blondel, J. (1987). *Political Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
- Blumer, H. (1951). Collective Behavior. En A. M. Lee (Ed.), *New Outline of the Principles of Sociology*. New York: Barnes and Noble.
- Bobbio, N. (1955). *Política e cultura*. Italia: Einaudi.
- Bobbio, N. (1994). Democracia. En N. Bobbio (Ed.), *Diccionario de política* (pp. 441-453). México: Siglo XXI.
- Boruta, J. (1998). Religijos ir bažnyčios priespauda sovietmečiu. En D. Blažytė, V. Kašauskienė, & Č. Bauža (Eds.), *Lietuvos Sąjūdis ir valstybės idealų įgyvendinimas*. Vilnius: Lietuvos Istorijos Institutas.
- Botella, J. (1992). La cultura política en la España democrática. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 121-136). Madrid: CIS.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Brazauskas, A. (2000). *Penkeri Prezidento Metai*. Vilnius: Vaga.
- Brazauskas, A. (2004a). *Apsisprendimas: 1988-1991*. Vilnius: Vaga.
- Brazauskas, A. (2004b). *Lietuvos galia: atlikti darbai ir mintys apie ateitį*. Vilnius: Šviesa.
- Brazauskas, A. (2007). *Ir tuomet dirbome Lietuvai*. Vilnius: Knygiai.
- Brigs, C. L. (1986). *Learning How to Ask: A Sociolinguistic Appraisal of the Role of the Interview in Social Science Research*. England: Cambridge University Press.
- Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (1954). The Perception of People. En G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 634-654). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burns, J. M. (1970). *Roosevelt: The Soldier of Freedom*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2010). *The Principles of Educational Leadership & Management*. London: Sage Publications.
- Caballo, V. (1989). Diferencias conductuales, cognoscitivas y emocionales entre sujetos de alta y baja habilidad social. *Revista de Análisis del Comportamiento*, 4(1), 1-19.
- Caballo, V. C. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- Campbell, D. F. J., & Pözlbauer, G. (2009). *The Democracy Ranking 2008/2009 of the Quality of Democracy: Method*. Viena: Democracy Ranking.
- Carlyle, T. (1840). *Heroes and Hero-Worship*. London: Harrap.
- Carmen, S. (2000). *La comunicación emocional*. Madrid: ESIC.
- Carothers, T. (2002). The End of Transition Paradigm? *Journal of Democracy*, 13(1), 1-9.
- Carr, R. (1996). *La época de Franco (1939-1975). Política. Ejército. Iglesia. Economía y Administración*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Carr, R., & Fusi, J. P. (1991). *El régimen de Franco y la transición a la democracia (de 1939 hasta hoy)*. Barcelona: Planeta.
- Casanova, J. (1994). Las enseñanzas de la transición democrática en España. *Ayer*, 15, 15-54.
- Cavero, J. (1990). *Los Poderes Fácticos en la Democracia*. Madrid: Espasa Crónica.
- Cazorla Pérez, J. (1992). El funcionamiento de las instituciones. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 343-364). Madrid: CIS.
- Čekuolis, A. (2009). *Pokalbiai su Algimantu Čekuoliu*. Vilnius: Alma Littera.
- Cerny, P. G. (1990). The Limits of Political Power: Personal Leadership and Party Systems. En P. G. Cerny, *The Changing Architecture of Politics. Structure, Agency and the Future of State*. London: Sage Publications.
- Chaban, N., Elgström, O., Kelly, S., & Yi, L. S. (2013). Images of the EU beyond its Borders: Issue-Specific and Regional Perceptions of European Union Power and Leadership. *Journal of Common Market Studies*, 51(3), 433-451.
- Chacón, S. (2003). *Negociaciones diplomáticas: ¿Un arte olvidado?* México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.

- Cibulskis, G. (27 de junio de 2010). A.Brazausko fenomenas: Komunistas, politikos ažuolas, gelbėtojas. *15min.lt*. Recuperado de <http://www.15min.lt/naujiena/ziniosgyvai/brazauskas/a-brazausko-fenomenas-komunistas-politikos-azuolas-gelbetojas-188-82885>
- Cicerón, M. T. (2000). *Sobre la naturaleza de los dioses* (Trad. Á. Escobar Chico). Madrid: Gredos.
- Cierva, R. de la. (8 de julio de 1976). ¡Qué error, qué inmenso error! *El País*, p. 38.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. London: Sage Publications.
- Claval, P. (1982). *Espacio y poder*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Coffey, A. (1996). *Making Sense of Qualitative Data Analysis: Complementary Strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Comrey, A. L., & Schlesinger, B. (1962). Verification and Extension of a System of Personality Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 46(4), 257-262.
- Conger, J. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Conger, J. (2004). Charismatic Theory. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 162-167). New York: Sage Publications.
- Cotarelo, R. (1992). La transición democrática española. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 3-31). Madrid: CIS.
- Cotarelo, R. (1994). Visiones de la transición. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, 18, 9-79.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). *Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory*. Baltimore: Gerontology Research Center, National Institute on Aging, NZH.
- Crepinsky, A. (1968). Power and its Forms. *Political Studies*, 16, 192-205.
- Crespo, E. (1995). *Introducción a la Psicología Social*. Madrid: Universitas.
- Crespo, E., & Soldevilla, C. (Eds.). (2001). *La constitución social de la subjetividad* (pp. 9-15). Madrid: Libros de la Catarata.
- Crespo, E., Revilla, J. C., & Serrano, A. (2006). La psicologización política del trabajo. En A. Dorna (Ed.), *Psicología Política. Principios constitutivos y temas*. Recuperado de <http://www.librosdepsicologia.com>

- Cuadrado, I. (2011). Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política. *Psicología Política*, 42, 29-44.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- D'Adamo, O., & García Beaudoux, V. (2011). Liderazgo político y comunicación. En F. Molero, & J. F. Morales (Coords.), *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dabulskis, A. (2002). *Kodėl nerauda Česlovas Juršėnas? Karikatūros*. Kaunas: Santara.
- Dahl, R. (1957). *The Concept of Power*. New Haven: Department of Political Science, Yale University Press.
- Dahl, R. (1971). *Polyarchy: Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R. (1989). *Democracy and His Critics*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R. (1993). *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Darwin, C. (1872). *The Expression of the Emotions in Man y Animals*. London: Sage Publications.
- Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza.
- De Dreu, C., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. (2007). The Psychology of Negotiation: Principles and Basic Processes. En A. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 608-619). New York: Guildford Press.
- Delgado, L. M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63, 367-388.
- Denzin, N. (1970). *Triangulation*. United Kingdom: Loughborough University.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Depaulo, B., & Friedman, H. S. (1998). Nonverbal Communication. En D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Boston: MCGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Diamond, L. (1977). *Consolidating the Third Wave Democracies: Regional Challenges*. London: Johns Hopkins University Press.
- Dorsey, L. G. (2002). *The Presidency and Rhetorical Leadership*. Texas: Texas A&M University Press.

- Drenth, P., & Koopman, P. (1992). Duration and Complexity in Strategic Decision-Making. En F. Heller (Ed.), *Decision-Making and Leadership* (pp. 58-70). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard University Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Economist Intelligence Unit. (2011). *Democracy Index 2011. Democracy Under Stress*. Recuperado de: http://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=DemocracyIndex2011
- Eden, R. (1983). *Political Leadership and Nihilism: A Study of Weber and Nietzsche*. Tampa, FA: University Press of Florida.
- Edwards, G. C., & Wayne, S. (2003). *Presidencial Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Efron, D. (1941). *Gesture and Environment*. New York: Kings Crown Press.
- Ekman, P. (1972). *Emotion in the Human Face: Guide-lines for Research and an Integration of Findings*. New York: Pergamom.
- Elgie, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. London: MacMillan.
- Eysenck, H. J. (1964). *Psicología de la decisión política*. Barcelona: Ariel.
- Eysenck, H. J. (1978). *EPI Cuestionario de Personalidad*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Faris, N., & Parry, K. (2011). Islamic Organizational Leadership within a Western Society: The Problematic Role of External Context. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 132-151.
- Fernández, J. C. (2004). *Algo más que el 23-F*. Madrid: La estrella de los libros.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fishman, R. (1990). Rethinking State and Regime: Southern Europe's Transition to Democracy. *World Politics*, 42(3), 422-440.

- Foreign Policy. (2006). *The Failed States Index*. Recuperado de http://www.foreignpolicy.com/articles/2006/04/25/the_failed_states_index
- Forgas, J. P. (1980). Implicit Representation of Political Leaders: A Multidimensional Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 10(4), 259-310.
- Foucault, M. (1978). *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.
- Freedman, D. H. (2000). *Corps Business: The 30 Management Principles of the U.S. Marines*. New York: Harper Business.
- Freedom House. (2007). *Freedom in the World 2007*. Recuperado de <http://www.freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2007#.U66uZRyPk3U>
- French, J., & Raven, B. H. R. (1959). The Bases of Social Power. En D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Michigan: Institute for Social Research at the University of Michigan.
- Freud, S. (1935/1960). *A General Introduction to Psychoanalysis*. New York: Washington Square Press.
- Friedrich, C. J., & Brzezinski, Z. K. (1965). *Totalitarian Dictatorship and Autocracy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Friese, S. (2012). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. London: Sage Publications.
- Gaidar, Y. (2007). *Collapse of an Empire: Lessons for Modern Russia*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Gallego, F., & Morente, F. (Eds.). (2005). *Fascismo en España*. Barcelona: Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo.
- Garbanzo Vargas, G. M., & Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1), 15-29.
- García Ruiz, P. (1993). *Poder y sociedad. La sociología política en Talcott Parsons*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- García Saiz, M. (2002). *Habilidades sociales del líder político*. Madrid: UCM.
- Gardner, J. W. (1991). *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo editor latinoamericano.
- Gaviria, E. (2011). Visión evolucionista del liderazgo. En F. Molero, & J. F. Morales (Coords.). *Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones Actuales* (pp. 47-74). Madrid: Alianza Editorial.
- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford: Stanford Business Books.
- Genzelis, B. (1999). *Sajudis priesistore ir istorija*. Vilnius: Pradai.

- George, A. (1980). *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*. Boulder: Westview Press.
- George, A. (1991). *La decisión presidencial en política exterior: el uso eficaz de la información y el asesoramiento*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Gergen, D. (2000). *Eyewitness to Power: The Essence of Leadership, Nixon to Clinton*. New York: Simon & Schuster.
- Gil Rodríguez, F., Alcover de la Hera, C. M., García Sáiz, M., Roda Fernández, R., & Rodríguez Mazo, F. (2007). *Prácticas de Psicología de los Grupos. Experiencias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Research Methods for Managers*. New York: Sage Publications
- Giner, S. (1999). La mundialización: Venturas y desventuras [Prólogo]. En I. Wallerstein, *El futuro de la civilización capitalista* (pp. 9-15). Barcelona: Icaria.
- Giuliani, R. W. (2001). *Leadership*. New York: Hyperion.
- Glaser, B. (2005). *Doing Formal Grounded Theory: A Proposal*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: Aldine Transaction.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Goldhagen, D. J. (1996). *Hitler's Willing Executioners: Ordinary Germans and the Holocaust*. New York: Knopf.
- Gómez-Pomar, J. (2004). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.
- González Calleja, E. (2007). Poder, política y deporte. En M. Menéndez Alzamora (Ed.), *Sobre el poder*. Madrid: Tecnos.
- González, M., Fuoman, M., & Cabrera, S. (2010). Procedimiento de evaluación del liderazgo estratégico en los sistemas organizativos. *Revista Electrónica Granma Ciencia*, 14(2).
- Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: Strategy, Techniques, and Tactics*. Homewood, IL: Dorsey Press
- Graber, D. A. (1976). *Verbal Behavior and Politics*. London: Routledge.
- Graber, D. A. (1981). Political Languages. En D. Nimmo, & K. Sanders (Eds.), *Handbook of Political Communication* (pp. 195-224). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Greenstein, F. (2004). *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to George W. Bush*. New York: Princeton University Press.
- Greenstein, F. (2006). Plumbing the Presidential Psyche: Building on Neustadt and Barber. En L. Berman (Ed.), *The Art of Political Leadership: Essays in Honor of Fred I. Greenstein* (pp. 17-26). New York: Rowman & Littlefield.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. New York: Macmillan.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. California: Sage Publications.
- Hamby, A. L. (2006). Leadership, Charisma, and Political Cultures in the Great Depression: Adolf Hitler, Franklin Roosevelt, and Stanley Baldwin. En L. Berman (Ed.), *The Art of Political Leadership: Essays in Honor of Fred I. Greenstein* (pp. 17-26). New York: Rowman & Littlefield.
- Hamilton, M. (1977). Analysis and Typology of Social Power. *Philosophy of the Social Sciences*, 7(1), 51-65.
- Hamlin, A., & Jennings, C. (2007). Leadership and Conflict. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 64(1), 49-68.
- Hartog, D. D. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. New York: Psychology Press.
- Held, D. (2006). *Models of Democracy*. USA: Stanford University Press.
- Heller, F. (1992). *Decision-Making and Leadership* (pp. 10-43). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Hernsey, P. B. (1982). *Management of Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Hersey, P. B. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Higgins, E. (2007). *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press.
- Hobbes, T. (1651/1996). *Leviatán*. Madrid: Alianza Editora.

- Hobbes, T. (1651/2004). *Morals and Politics* (Ed. D. D. Raphael). London: Roulledge.
- Hofstadt Román, C. J. (1999). *Habilidades de comunicación aplicadas: guía para la mejora de las habilidades de comunicación personal*. Valencia: Promolibro.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2004). Big Five Personality Traits. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 95-100). New York: Sage Publications.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership. Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hollander, E. P. (1995). Organizational Leadership and Fellowship. En P. Collett, & A. Furnham (Eds.). *Social Psychology at Work: Essays in Honour of Michael Argyle* (pp. 69-87). London: Routledge.
- Hook, S. (1943). *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility*. New York: John Day.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., Hanges P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Irwin: McGraw-Hill.
- Huici Casal, C. y Morales Domínguez, J.F., (2004a). *Psicología de Grupos I: Estructura y Procesos*. Madrid: UNED.
- Huici Casal, C. y Morales Domínguez, J.F., (2004b). *Psicología de Grupos II: Métodos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: UNED.
- Huntington, S. (1991). *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Huntington, S. (1994). *La tercera ola: La democratización a finales del siglo XX*. Barcelona: Paidós.
- Ibáñez, T. (1983). *Poder y libertad*. Barcelona: Hora, S.A.
- Ilgūnas, G. (2008). *Lietuvos Respublikos I Vyriausybė, 1990-1991m.* Vilnius: Petro Ofsetas.
- Ilgūnas, G. (2009). *Algirdas Brazauskas: Politinė biografija*. Vilnius: Versus Aureus.
- Jablin, F. (2004). *Communication*. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 222-228). New York: Sage Publications.
- Jacques, M. (1983). *El hombre y el Estado*. Madrid: Ediciones Encuentro.

- Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. (1989). *Crucial Decisions: Leadership in Policy Making and Crisis Management*. New York: New York Free Press.
- Jensen, K. (2004). Power Sharing. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 1237-1241). New York: Sage Publications.
- Jimena Quesada, L. (2003). *Dirección política del gobierno y técnica legislativa*. Madrid: Tecnos.
- Jiménez Burillo, F. (2006). Perspectivas teóricas y definiciones sobre el poder y autoridad. En F. Jiménez Burillo (Ed.), *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: UOC.
- Jiménez Burillo, F., Águila, R., Luque, E., Sangrador, J. L., & Vallespín, F. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: UOC.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Juliá, S. (1994). Orígenes sociales de la democracia en España. *Ayer*, 15, 165-188.
- Juršėnas, Č., & Paleckis, J. V. (2005). *Lietuva Pasaulio Galinguju Akiratyje*. Vilnius: Pradai.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Karl, T. (1990). Dilemmas of Democratization in Latin America. *Comparative Politics*, 23(1), 1-21.
- Kasauskiene, V. (1997). *Penkeri Lietuvos Valstybingumo atkurimo metai*. Vilnius: Lietuvos Istorijos Instituto leidykla.
- Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. New York: The Free Press.
- Kellerman, B. (1984). *The Political Presidency: Practice of Leadership*. New York: Oxford University Press.
- Kellerman, B. (2008). *Followership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennedy, G. (1998). *Una nueva forma de negociar: para mejorar resultados*. Barcelona: Deusto.
- Khrushchev, N. S. (1963). *Program of the Communist Party*. New York: International Publishers.
- Kimmel, M. J., Pruitt, D., Magenau, J., Konar-Goldband, E., & Carnevale, O. (1980). Effects of Trust, Aspiration and Gender on Negotiation Tactics. *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 38(1), 9-22.
- Kinder, D. R., & Fiske, S. T. (1986). Presidents in the Public Mind. En M. G. Hermann (Ed.), *Political Psychology*. San Francisco: Josey-Bass.
- King, A. (2002). *Leaders' Personalities and the Outcomes of Democratic Elections* New York: Oxford University Press.
- Kirkpatrick, S. (2004). Visionary Leadership Theory. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 1615-1619). New York: Sage Publications.
- Kirkpatrick, S. A., Wofford, J. C., & Baum, J. R. (2002). Measuring Motive Imagery Contained in the Vision Statement. *Leadership Quarterly*, 13(1), 139-150.
- Kirsch, T., & Turner, B. (2009). *Permutations of Order: Religion and Law as Contested Sovereignities*. England: Ashgate Publishing.
- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Knapp, M. L. (1982). *La comunicación no verbal*. Barcelona: Paidós.
- Kotter, J. P. (1982). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 60(6), 156-165.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Krupavicius, A. (2004). Politines sistemas kaita ir demokratija. En A. Krupavičius, & A. Lukošaitis (Eds.), *Lietuvos politinė sistema: saranga ir raida*. Vilnius: Poligrafia ir informatika.
- Kuzmickas, B. (2006). *Issivadavimas Užsienio Politikos Epizodai 1988-1991*. Vilnius: Apostrofa.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
- Laiz, C. (2003). *Política comparada*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Landsbergis, V. (1990). *Atgave Vilti*. Vilnius: Sajudis.
- Landsbergis, V. (2000). *Sunki Laisve: 1991 m. ruduo- 1992 m. ruduo. I, II, III*. Vilnius: Vaga.
- Landsbergis, V. (2007). *Susirasinejimas ir pokalbiai su FRANCOIS MITTERRAND (1990-1992)*. Vilnius: Baltijos kopija.
- Laurėnas, V. (2001). *Normalios politikos genezės atvejais: Lietuvos politinės sociologijos studija*. Klaipėda: KU leidykla.

- Laurinavicius, C., & Sirutavicius, V. (2008). *Nuo "Persitvarkymo" iki kovo 11-osios* (Vol. 12). Vilnius: Baltos Lankos.
- Le Bon, G. (1895/1986). *Psicología de las masas*. Madrid: Morata.
- Leanne, S. (2009). *Hablar como Obama: El poder de comunicar y persuadir con firmeza y visión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Levin, I. (2000). Vision Revisited: Telling the Story of the Future. *Journal of Applied Behaviotsl Science*, 36(1), 91-107.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study as Autocracy and Preliminary Note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Psychology*, 10, 271-299.
- Lewins, A. (2007). *Using Qualitative Software: A Step by Step Guide*. London: Sage Publications.
- Ley Orgánica del Estado 1/1967, de 10 de enero. (1967). *Boletín Oficial del Estado*, 9, 466-477.
- Lichtman, M. (2006). *Qualitative Research in Education*. London: Sage Publications.
- Lietuva. (1991). *Dokumentai, liudijimai, atgarsiai: papildymas. Spaudos departamentas*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
- Lijphart, A. (2000). The Future of Democracy: Reasons for Pessimism, but Also Some Optimism. *Scandinavian Political Studies*, 23(3), 265-273.
- Linz, J. J. (1992). La transición a la democracia en España en perspectiva comparada. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 431-457). Madrid: CIS.
- Linz, J. J. (1996). *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*. Baltimore/London: The J. Hopkins University Press.
- Linz, J. J., & Stepan, A. (1997). Toward Consolidated Democracies. En L. Diamond, M. Plattner, Y. Chu, & H. Tien (Eds.), *Consolidating the Third Wave Democracies* (pp. 14-33). London: The John Hopkins University Press.
- Lippitt, R., & White, R. (1943). The Social Climate of Children's Groups. En R. G. Baker, J. S. Kounin, & H. F. Weight (Eds.), *Child Behavior and Development* (pp. 485-508). New York: McGraw-Hill.
- Lipset, S. (1959). Some Social Requisites of Democracy: Economic Developement and Political Legitimacy. *The American Political Science Review*, 53(1), 69-105.

- Locke, J. (1821). *Two Treatises on Government*. London: Printed for R. Butler.
- Loop, F. D. (2009). *Leadership and Medicine*. Boston: Fire Starter Publishing.
- López, J., & Leal, I. (2005). *Aprender liderazgo político*. Barcelona: Paidós.
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. London: Mac Millan.
- MacClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: TEA Ediciones.
- Macpherson, C. B. (1977). *The Life and Times of Liberal Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Malaret, J. (2003). *Manual de negociación y mediación: The Harvard Euronegotiation Project. Negociaciones empresariales eficaces para juristas y directivos: texto y casos*. Madrid: Colex.
- Manasse, A. L. (1986). Vision and Leadership: Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150-173.
- Mann, M. (1991). *Las fuentes del poder social*. Madrid: Alianza Popular.
- Maquiavelo, N. (1520/1971). *El príncipe*. México: Porrúa.
- Maranell, G. (1970). The Evaluation of Presidents: An Extension of the Schlesinger Polls. *Journal of American History*, 57(1), 104-113.
- Maravall, J. M., & Santamaria, J. (1988). El cambio político en España y las perspectivas de la democracia. En G. O'Donnell, P. Schmitter, & L. Whitehead (Eds.), *Transiciones desde un gobierno autoritario* (pp. 112-164). Barcelona: Paidós.
- Martín Patino, B. (Productor y director). (1971). *Canciones para después de una guerra* [Película]. España: La Linterna Mágica, S.L. Recuperada de <http://vimeo.com/40100116>
- Martínez, A., & Morales, J. F. (2011). Apuntes para un debate encubierto: concepto vs ámbitos de liderazgo. En F. Molero, & J. M. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción* (pp. 221-237). Madrid: Alianza Editorial.
- Martínez Rodríguez, M. A. (2009). La transición política. En R. Reyes (Dir.), *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Madrid: Plaza y Valdés.
- Marx, K. (1880/2005). *El Capital* (Trad. P. Scaron). México/Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Marx, K., & Engels, F. (1848/2000). *Manifiesto of the Communist Party* (Trad. Samuel Moore). Recuperado de <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1848/communist-manifesto/>

- Masciulli, J., Molchanov, M., & Knight, A. (2009). *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*. Fredericton, Canadá: St Thomas University of Canada.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Masters, R., Sullivan, D., Lanzetta, J., McHugo, G., & Englis, B. (1986). The Facial Displays or Leaders: Toward an Ethology of Human Politics. *Journal of Social and Biological Systems*, 9(4), 319-343.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. London: Sage Publications.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: University of Cambridge.
- McGregor, D. (1969). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Medina, F. C. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En L. Munduate, & F. J. Medina (Coords). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-68). Madrid: Pirámide.
- Mehrabian, A. (2010). *Nonverbal Communication*. New Jersey: Aldine Transaction.
- Meindl, J. R. (1992). Reinventing Leadership: a Radical, Social Psychological Approach. J. K. Murnighan (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research* (pp. 268-289). New York: Prentice Hall.
- Menéndez Alzamora, M. (2007). *Sobre el poder*. Madrid: Tecnos.
- Michels, R. (1966). *Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: Free Press.
- Michels, R. (1969). *Los partidos políticos*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Miles, M., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage Publications.
- Mill, J. S. (1861). *Considerations on Representative Government*. London: Parker, Son and Bourn, West Strand.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing. Context and Narrative*. Londres: Harvard University Press.

- Montero, J. (1992). Las elecciones legislativas. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 243-297). Madrid: CIS.
- Montesquieu, Ch. (1716/2007). *Del espíritu de las leyes* (Trads. P. Vega & M. Blázquez Polo). Madrid: Editorial Tecnos.
- Morales, J.F. (1999). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Morales, J.F., Huici, M.C., Gaviria, E. y Gómez, A. (2008). *Método, Teoría e Investigación en Psicología Social*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Morales, J.F., Moya, M., Gaviria, E. y Cuadrado, I. (2007). *Psicología Social* (3ª ed). Madrid: McGraw-Hill.
- Morán, G. (2009). *Adolfo Suárez: Ambición y destino*. Madrid: Debate.
- Morán, L. (2002). *Churchill at War 1940-45*. New York: Carroll & Graf Publishers.
- Morelo, F. (2011). La investigación del liderazgo en psicología. En F. Molero, & J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones Actuales* (pp. 21-44). Madrid: Alianza Editorial.
- Moreno Martín, F. (1991). *La socialización bélica. Estudio empírico en Centroamérica y España*. Madrid: Editorial Complutense.
- Moreno Martín, F. (2010). La mediación y la evolución histórica de la idea de conflicto. En N. González-Cuellar (Dir.), *Mediación: Un método de conflictos* (pp. 21-40). Madrid: Colex.
- Moreno Martín, F. (2011). *Psicología social de conflicto. Apuntes de la asignatura*. Madrid: UCM.
- Mosca, G. (1984). *La clase política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Müller-Rommel, B. J. (1993). *Governing Together: The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western European Cabinets*. London: Macmillan Press Ltd.
- Munduate Jaca, L., & Martínez Riquelme, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate Jaca, L., & Medina Díaz, F. J. (Eds.). (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Munne, F. (1980). *Psicología Social*. Barcelona: Ediciones CEAC, 1980.
- Myers, D. G. (2008). *Social Psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Myers, D. G., Dávila Martínez, J. F. J., Treviño Rosales, M. E., & Pineda, A. (2005). *Psicología social*. México: McGraw-Hill.

- Nanus, W. B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós, D. L.
- Natera Peral, A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Neider, L. (2004). Power: Overview. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 1248-1251). New York: Sage Publications.
- Neila, J. L. (1995). Europa como paradigma en los procesos de transición política en España: dos momentos y un mismo desafío (1931-1975). En J. Tusell, & C. A. Soto (Eds.), *Historia de la transición y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 213-233). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Neila, J. L. (2006). *La 2ª República española y el Mediterráneo. España ante el desarme y la seguridad colectiva*. Madrid: Dilema.
- Neila, J. L. (2011). *España y el Mediterráneo en el siglo XX. De los acuerdos de Cartagena al proceso de Barcelona*. Madrid: Sílex.
- Neila, J. L. (2012). Homologación internacional y europeización del modelo social y sindical en la transición a la democracia en España. En Á. Soto Carmona, & M. Aroca Mohedano (Dirs.), *Combates por la democracia. Los sindicatos, de la dictadura a la democracia (1938-1994)* (pp. 259-286). Madrid: UAM Ediciones/Fundación F. Largo Caballero.
- Neila, J. L., & Martínez Lillo, P. (2008). España en la sociedad internacional actual (1939-2003). En J. D. Díez de Ulzurrun, P. A. Martínez Lillo, J. L. Neila Hernández, P. Martín de Santa Olalla, & A. Soto Carmona (Coords.), *Historia de España Contemporánea. Siglos XIX y XX* (pp. 329-351). Madrid: Sílex.
- Nieto, L. (1992). Las elecciones de la transición. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 78-104). Madrid: CIS.
- Nye, J. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Nye, J. (2013). *Presidential Leadership and the Creation of the American Era*. New Jersey: Princeton University Press.
- O'Donnell, G. (1995). Delegative Democracy. En L. Diamond, & M. Plattner (Eds.), *The Global Resurgence of Democracy* (pp. 94-108). Baltimore: M. Johns Hopkins University Press.
- O'Donnell, G., & Schmitter, L. (1988). *Transiciones desde un gobierno autoritario: Europa meridional*. Buenos Aires: Paidós.

- O'Donnell, G., Schmitter, P. C., & Whitehead, L. (Eds.) (1994). *Transiciones desde un gobierno autoritario: Europa Meridional*. Barcelona: Paidós.
- Offe, C. (1991). Capitalism by Democratic Design? Democratic Theory Facing the Triple Transition in East Central Europe. *Social Research*, 58(4), 865-892.
- Oksenberg, M. (1998). Confronting a Classic Dilemma. *Journal of Democracy*, 9(1), 27-34.
- Oneto, J. (2006). *23-F. La historia no contada*. Madrid: Ediciones B.
- Orfelio, L. (1996). *Análisis de decisiones: Técnicas y situaciones aplicables a directivos y profesionales*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Osgood, C. E. (1962). *An Alternative To War Or Surrender*. Urbana: University of Illinois Press.
- Ozolas, R. (2008). *Lietuva. 1990-1993 metai. Istorija karštomis pėdomis*. Vilnius: Mintis.
- Paniagua Soto, J. L. (1992). *El modelo parlamentario en la Constitución española de 1978*. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 201-217). Madrid: CIS.
- Pareto, V. (1979). *The Rise and The Fall of the Elites*. New York: Bedminster Press.
- Parsons, T. (1951). *El sistema social*. Madrid: Revista de Occidente.
- Parsons, T. (1963). On the concept of political power. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107(3), 232-262.
- Pastor, M. (1992). Las postrimerías del franquismo. En R. Cotarelo (Ed.), *Transición política y consolidación democrática en España (1975-1986)* (pp. 31-46). Madrid: CIS.
- Pastor Ruiz, Y. (2006). Comunicación y procesos psicosociales. En Y. Pastor Ruiz (Ed.), *Psicología social de la comunicación: aspectos básicos y aplicados* (pp. 45-64). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 33(9), pp. 651-657.
- Peele, G. (2005). Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship? *Leadership*, 1(2), pp. 187-204.
- Petrauskis, K. (1994). *Lietuvos laisves kelias Vakarų Europos akimis*. Vilnius: Lietuvos Sajudis.

- Pevehouse, J. C. (2005). *Democracy from Above: Regional Organizations and Democratization*. New York: Cambridge University Press.
- Pinazo Hernandis, S. (2006). Las habilidades sociales en la interacción social: aspectos teóricos y aplicados. En Y. Pastor (Ed.), *Psicología social de la comunicación: aspectos básicos y aplicados* (pp. 121-159). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Pincus, S. (2006). *England's Glorious Revolution: A Brief History with Documents*. New York: Palgrave Macmillan.
- Piñón, F. (2000). Poder. En L. Baca Olamendi (Ed.), *Léxico de la política* (pp. 540-544). México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fondo de Cultura Económica.
- Platón (1969). *La República*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Ponieman, A. (2005). *Qué hacer con los conflictos: Claves para comprenderlos, manejarlos, transformarlos y solucionarlos*. Buenos Aires: Losada.
- Portinaro, P. P. (2000). Poder político. En L. Baca Olamendi (Ed.), *Léxico de la política* (pp. 549-553). México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: Fondo de Cultura Económica.
- Post, J. (2004). *Leaders and their Followers in a Dangerous World: The Psychology of Political Behaviour*. London: Cornell University Press.
- Powell, Ch. T. (1991). *El Piloto Del Cambio: El Rey, la Monarquía y la Transición a la Democracia*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Przeworski, A. (2010). *Democracy and Limits of Self-Government*. New York: Cambridge University Press.
- Prieto J. (23 de marzo de 2014). Muere Adolfo Suárez, el líder que cambio la historia de España. *El País*.
- Pruitt, D. (1981). *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press.
- Pruitt, D. (1983). Achieving Integrative Agreements. En M. N. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pruitt, D. (1998). Social Conflict. En D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 89-150). New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Przeworski, A. (1995). *Democracia y mercado: reformas políticas y económicas en la Europa del Este y América Latina*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Radžiūnas, V. (17 de mayo de 2013). Landsbergio įtaka nesilpnėja. *Lietuvos Rytų televizija*.
- Ragin, C. C. (1989). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. California: University of California Press.
- Ramiro, M. A. (2002). *Utopía y Derecho. El sistema jurídico en las sociedades ideales*. Madrid: Marcial Pons.
- Rapoport, A. (1976). *Experimental Games and their Uses in Psychology*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Raven, B. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven 30 years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. (2004). Six Bases of Power. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 1241-1248). New York: Sage Publications.
- Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto: la forma como herramienta*. Barcelona: Paidós.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Reich, W. (1933/1972). *La psicología de masas del fascismo*. Madrid: Editorial Ayuso.
- Reicher, S. (1987). *The Psychology of Crowd Dynamics*. Scotland: School of Psychology University of St. Andrews.
- Revilla, J.C. (2003). Identidad, racionalidad y discursos en las organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*, 1(5), pp. 172-175.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. CA, New York: Sage Publications.
- Riggio, R. (2004). Charisma. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 158-162). New York: Sage Publications.
- Roca, A., & Iniesta, F. (2006). *África en el horizonte. Introducción a la realidad socioeconómica del África Subsahariana*. Madrid: Catarata.
- Rocher, G. (1973) *Introducción a la Sociología General*. Barcelona: Herder.
- Roiz, M. (1996). *Técnicas modernas de persuasión*. Madrid: Edeuma.
- Rosental, M. (1965). *Diccionario soviético de filosofía*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Ross, M. (1995). *La cultura del conflicto: las diferencias culturales en la práctica de la violencia*. Barcelona: Paidós.
- Rousseau, J. J. (1762/1998). *The Social Contract*. Reino Unido: Wordsworth Editions.

- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. London: Sage Publications
- Rudolph, W. G. (2002). *Liderazgo: Las claves del líder que supo afrontar el 11-S*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Ruíz, D. (2002). *La España democrática (1975-2000). Política y sociedad* (pp. 48.64). Madrid: Síntesis.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Universidad de Deusto.
- Rusnačenco A. (1998). Lietuva ir Ukraina: nepriklausomybės paralelės. En D. Blažytė, V. Kašauskienė, & Č. Bauža (Eds.). *Lietuvos Sąjūdis ir valstybės idealų įgyvendinimas*. Vilnius: Lietuvos Istorijos Institutas.
- Rustow, D. (1970). Transitions to Democracy. *Comparative politics*, 2(3), 337-363.
- Sabine, G. (1968). *A History of Political Theory*. Calcutta: Oxford.
- Sabucedo Cameselle, J. M. (1996). *Psicología política*. Madrid: Síntesis.
- Sabucedo Cameselle, J. M., & Godás Otero, A. (1986). *Métodos y técnicas de investigación en psicología social*. Santiago de Compostela: Obradoiro de Encuadernación.
- Sabucedo Cameselle, J. M., & Rodríguez, M. (2000). La construcción social de la psicología política. *Suma Psicológica*, 7(1), 1-14.
- Sabucedo Cameselle, J. M., Durán Rodríguez, M. M., Alzate García, M., & Barreto, I. Emotions, Ideology and Collective Political Action. *Universitas psychologica*, 10(1), 27-34.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Sánchez Agesta, L. (1992). *La ciencia política y el análisis del proceso de decisión*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- Sartori, G. (1991). Comparing and Miscomparing. *Journal of Theoretical Politics*, 3(3), 243-257.
- Sartori, G. (2007). *¿Qué es la democracia?* Madrid: Taurus.
- Schlelinger, A.M. (1962/1971). *History of American Presidential Elections, 1789-1968* (Vol. 2). New York: Chelsea House.

- Schmitter, P. (1995). What Democracy is... and Is Not. En L. Diamond, & M. Plattner (Eds.), *Global Resurgence of Democracy* (pp. 49-62). London: M. Johns Hopkins University Press.
- Schmitter, P. (1997). Civil Society East and West. En L. Diamond, M. Plattner, Y. Chu, & H. Tien (Eds.), *Consolidating the Third Wave Democracies* (pp. 239-262). London: The John Hopkins University Press.
- Schroder, P. (2004). *Estrategias políticas*. México: Fundación Friedrich Naumann.
- Schumpeter, J. S. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Haper&Row.
- Sclove, R. (1995). *Democracy and Technology*. England: Department of Sociology, University of Durham.
- Scott, G., & Garner, R. (2013). *Doing Qualitative Research: Designs, Methods and Techniques*. UK: Pearson.
- Scott, J. (1994). *Power Critical Concepts*. London: Routledge.
- Seale, C. (1999). *Quality in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Sebastián, C. (2000). *La comunicación emocional*. Madrid: ESIC.
- Seidel, J. & Kelle, U. (1995). Different Functions of Coding in the Analysis of Textual Data. In U. Kelle (Ed.), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*. London: Sage.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Selart, M. (2010). *A Leadership Perspective on Decision Making*. Latvia: Cappelen Akademisk Forlag.
- Senn, A. E. (1990). *Lithuania Awakening*. Berkeley/Los Angeles/Oxford: University of California Press.
- Serrano, G. (1993). *Negociación de las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Serrano, G., & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Salamanca: Eudema.
- Serrano Sanz, J. M. (1994). Crisis económica y transición política. *Ayer*, 15, pp. 135-164.
- Service, R. (2000). *Lenin. A Biography*. London: Macmillan.

- Sidlauskas, G. (2004). *Lietuvos Laisvės Lyga: nuo "Laisvės šauklio" iki nepriklausomybės: dokumentai, konferencijos medžiaga, kalbos, straipsniai, bibliografija*. Vilnius: Naujoji Matrica.
- Siliauskas, S. (2006). Demokratijos diskursas ir pilietinės visuomenės analizė. En S. Šiliauskas (Ed.), *Politinė visuomenė: politikos įpiliavimo projekcijos* (pp. 32-45). Klaipėda: Klaipėdos Universitetas.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Londres: Sage Publications.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Simonton, D. K. (1986). Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives. *Political Psychology*, 27(4), 511-526.
- Sjoberg, L. (2009). Gender, Race, and Imperial Wars. *International Studies Review*, 11(2), 368-370.
- Slove, R. E. (1995). *Democracy and Technology*. England: Department of Sociology, University of Durham.
- Smith, A. (2012). *La mano invisible*. Madrid: Taurus.
- Smith, P. M. (1995). Leadership. In A. S. R. Manstead, & M. R. C. Hewstone (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (pp. 358-362). Oxford: Blackwell.
- Sorensen, C. (1996). *Social Classes and Democracy: Different Trajectories*. Aarhus: Department of Political Science, University of Aarhus.
- Sorensen, G. (1993). *Democracy and Democratisation*. Boulder: Westview Press, pp. 40-65.
- Soto Carmona, Á. (1994). De las Cortes orgánicas a las Cortes democráticas. *Ayer*, 15, 109-134.
- Soto Carmona, Á. (2005a). *¿Atado y bien atado? Institucionalización y crisis del franquismo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Soto Carmona, Á. (2005b). *Transición y cambio en España 1975-1996* (pp. 87-179). Madrid: Alianza.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview Paperback*. Belmont, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Sprunga, S. (2001). *Svarbiausiu Lietuvos ivykiu zinynas 1990-2001*. Vilnius: Vaga.
- Stongdill, R. M. (1974/1990). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

- Stoppino, M. (1994). Dictadura. En N. Bobbio (Ed.), *Diccionario de Política* (pp. 492-504). México: Siglo XXI.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Svara, J. (2001). The Myth of the Dicotomy: Complementary of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration. *Public Administration Review*, 61(2), 176-183.
- Tajfel, H. (1978). *Introducing Social Psychology*. Middlesex: Penguin.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social*. Barcelona: Herder.
- Terleckas, A. (1993). *A. Brazauskas ir M. Burokevičius Sausio 13-ąją*. Vilnius: LLL ir Antanas Terleckas.
- Thorley, J. (1996). *Athenian Democracy*. New York: Routledge.
- Thurstone, L. L. (1934). The Vectors of Mind. *Psychological Review*, 41, 1-32.
- Tilly, C. (2005). *Identities, boundaries and social ties*. Colorado: Paradigm Publishers.
- Tocqueville, A. de (1835/2003). *Democracy in America* (Trad. G. E. Bevan). New York: Penguin Books.
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicológico*. Barcelona: Herder.
- Tucker, R. (1987). *Political Culture and Leadership in the USSR: From Lenin to Gorbachev*. New York: Norton.
- Tucker, R. (1995). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.
- Tupes, E. C., & Cristal, R. E. (1961). *Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings*. Lackland Air Force Base, Tex.: Personnel Laboratory, Aeronautical Systems Division, Air Force Systems Command, United States Air Force.
- Turner, J. C., Reynolds, K. J., Haslam, S. A., & Veenstra, K. (2006). *Reconceptualizing Personality: Producing Individuality by Defining the Personal Self*. London: Sage Publications.
- Turner, R., & Killian, L. (1987). *Collective Behavior*. Fredericton, Canadá: Pearson Education.
- Tusell, J. (1994). La transición a la democracia en España como fenómeno de historia política. *Ayer*, 15, 55-76.

- Tusell, J. (1997a). *Historia de España: La transición española. La recuperación de las libertades*. Madrid: Historia 16.
- Tusell, J. (1997b). *La Transición española a la democracia*. Madrid: Historia 16.
- Tusell, J. (2000). El escudo protector de la transición. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com/especiales/2000/rej/rej05a.htm>
- Tusell, J. (2005). La política. En J. Tusell (Ed.), *Historia de España Menéndez Pidal, XLII. La transición a la democracia y la España de Juan Carlos I* (pp. 37-195). Madrid: Espasa-Calpe.
- Ussem, M. (2004). Decision Making. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 316-321). New York: Sage Publications.
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vallespín, F. A. (2007). *Poder, legitimidad y Estado. Sobre el poder*. Madrid: Tecnos.
- Vanhane, T. (1997). *Prospects of Democracy. A Study of 172 countries*. London: Routledge.
- Varela, J., Craywinckel, G., Esteve, M., & Picas, J. M. (2010). Implication of Physicians in Management Based on Professionalism and in Their Leadership of Multidisciplinary Teams. *Medicina Clínica*, 134(1), 35-9.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Villacorta Baños, F. (2007). El poder corporativo. En M. Menéndez Alzamora (Ed.), *Sobre el poder*. Madrid: Tecnos.
- Villorio, L. (2007). El poder y el valor. En M. Menéndez Alzamora (Ed.), *Sobre el poder* (pp. 17-30). Madrid: Tecnos.
- Vroom, V. H. (1998). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Organizational Dynamics*, 68, 82-94.
- Vroom, V. H. (2004). Decision Making: the Vroom-Yetton-Jago Models. En G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 322-325). New York: Sage Publications.
- Vroom, V. H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburgh Press.

- Waldman, D. R. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 38(4), 943-974.
- Weber, M. (1922/1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. J. (2002). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- Wildavsky, A. (1989). A Cultural Theory of Leadership. En B. D. Jones (Ed.), *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (pp. 87–113). Lawrence: University Press of Kansas.
- Wildavsky, A. (2006). *Cultural Analysis*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Winocur, R. (2000). Comunicación política. En L. Baca Olamendi (Ed.), *Léxico de la política*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fondo de Cultura Económica.
- Yammarino, F. J. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Young, O. R. (1991). Political Leadership and Regime Formation: On the development of Institutions in International Society. *International Organization*, 45(3), 281-308.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders, Are They Different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81.
- Zickel, R. E. (Ed.). (1991). *Soviet Union: A Country Study*. Washington: Library of Congress. Recuperado de <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/sutoc.html>
- Zimbardo, P. G. (1972). *The Stanford Prison Experiment*. [A Slide/Tape Presentation] Standford, California: Philip G. Zimbardo, Inc, P.O. Box. 4395.
- Zonis, M. (1984). Self-Objects, Self-Representation and Sense Making Crisis: Political Instability in the 1980s. *Political Psychology*, 5(2), 553-571.
- Конституция Союза Советских Социалистических Республик, Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.
- Овчеренко Г. (1989). "А что завтра?" in *Правда*. 1989 08 25. Nr. 237.

Пихоя, П. (2000). Советский Союз: история власти 1945-1991, *Новосибирск*.
Юуниене, С. (1989). Что с нами будет? *Советская Россия*. 1989 09 06. №.206.

ANEXOS

ANEXO 1. Listado de Tablas y Figuras

Tabla 1. Modelo de estilo de toma de decisiones de los líderes españoles y lituanos durante el periodo de transición hacia la democracia. Adaptado del modelo de Vroom (2000, 2004). Elaboración propia.	106
Tabla 2. Ejemplo de la escenificación operativa. Elaboración propia.	149
Tabla 3. Escenificación operativa del poder legítimo y formal. Elaboración propia.	151
Tabla 4. Escenificación operativa del poder coercitivo. Elaboración propia.	152
Tabla 5. Escenificación operativa de poder recompensa y referente. Elaboración propia. ...	153
Tabla 6. Escenificación operativa del poder de información. Elaboración propia.	154
Tabla 7. Escenificación operativa de poder de control sobre la situación. Elaboración propia.	155
Tabla 8. Escenificación operativa de poder: red de apoyo. Elaboración propia.	155
Tabla 9. Escenificación operativa de toma de decisión consultiva. Elaboración propia.	156
Tabla 10. Escenificación operativa de toma de decisiones con consulta a pequeño grupo y elección del equipo leal. Elaboración propia.	157
Tabla 11. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: orientación hacia “la solución de problemas”. Elaboración propia.	158
Tabla 12. Escenificación operativo de tipo de negociaciones dominante. Elaboración propia.	159
Tabla 13. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: negociación directa. Elaboración propia.	159
Tabla 14. Escenificación operativa del tipo de negociaciones: negociación privada, clandestina con la oposición. Elaboración propia.	160
Tabla 15. Escenificación operativa de tipo de visión: visión con claro objetivo democrático a comunicar al equipo propio y a la oposición. Elaboración propia.	161
Tabla 16. Escenificación operativa de tipo de visión: visión moderada. Elaboración propia.	162
Tabla 17. Preguntas guía para la entrevista a los participantes. Elaboración propia.	168

Tabla 18. Terminología metodológica utilizada en esta investigación. Fuente: Auerbach y Silverstein (2003), Glaser y Strauss (1967), Seidel y Kelle (1995), Silverman (2013) y elaboración propia. Elaboración propia.	173
Tabla 19. Fases de análisis de datos cualitativos de la investigación. Elaboración propia...	174
Tabla 20. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estilos de toma de decisiones de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia	178
Tabla 21. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo de tipos de poder. Elaboración Propia.....	191
Tabla 22. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo de tipos de poder. Elaboración Propia.....	243
Tabla 23. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo. Elaboración Propia....	246
Tabla 24. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estilos de toma de decisiones de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia	300
Tabla 25. Cromática de interpretación del análisis cualitativo de estrategias de negociación. Elaboración propia	304
Tabla 26. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de estrategia de negociación de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia.....	338
Tabla 27. Clave cromática de interpretación del análisis cualitativo acerca de la dimensión de la visión. Elaboración propia	340
Tabla 28. Resultados de interpretación del análisis cualitativo acerca de las visiones de futuro de los cuatro líderes políticos. Elaboración propia	355
Figura 1. Red conceptual del modelo teórico completo. Elaboración propia.	132
Figura 2. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Brazauskas y Landsbergis. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importante decisiones de cambio político. Elaboración Propia.....	177
Figura 3. Modelo de tipos de poder de los líderes españoles y lituanos durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa como otras dimensiones como visión del dirigente político y estrategia de negociación enlaza con los tipos de poder de los cuatro dirigentes analizados. Elaboración propia	180

Figura 4. Personalidad de Algirdas Brazauskas según los entrevistados. Elaboración propia.	196
Figura 5. Personalidad de Vytautas Landsbergis según los entrevistados. Elaboración propia.	206
Figura 6. Tipos de poder empleados por los líderes lituanos. Elaboración propia.	212
Figura 7. Esquema de poder referente de Adolfo Suárez y su relación con la personalidad del dirigente político. Elaboración propia.	217
Figura 8. Esquema del poder de la información de Adolfo Suárez durante el periodo de transición, según los entrevistados. Elaboración propia.	219
Figura 9. Poder legítimo e ilegítimo del rey Juan Carlos con los militares. Elaboración propia.	230
Figura 10. Control de la situación de Juan Carlos I durante el periodo de transición. Elaboración propia.	235
Figura 11. Red de apoyo del Rey durante la transición española. Elaboración propia.	236
Figura 12. Esquema de los tipos de poder manejados por los líderes españoles durante el periodo de transición hacia la democracia en España. Elaboración propia.	239
Figura 13. Manejo de estilos de toma de decisiones de Algirdas Brazauskas. Elaboración propia.	253
Figura 14. Manejo de estilos de tomas de decisiones de Vytautas Landsbergis. Elaboración Propia.	264
Figura 15. Modelo de estilo de decisiones de los líderes lituanos durante el periodo de transición hacia la democracia. Se observa el gran peso que tienen las decisiones consultivas. Elaboración propia.	268
Figura 16. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importantes decisiones de cambio político. Elaboración propia.	269
Figura 17. Modelo de estilo de decisiones consultivas de Adolfo Suárez durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa el gran peso que tienen las decisiones consultivas en su estilo de liderazgo. Elaboración propia.	271

Figura 18. Elección de equipo de Adolfo Suárez. Se observa que las personas que formaban su equipo eran de su generación, pertenecientes al grupo Tácito o vinculadas a Cambio 16. Elaboración propia	277
Figura 19. Las variables emergidas analizando el estilo de toma de decisiones de Adolfo Suárez. Elaboración propia	282
Figura 20. Manejo de estilos de toma de decisiones de Adolfo Suárez. Elaboración propia	285
Figura 21. Estilos de toma de decisiones de Juan Carlos I. Elaboración propia.....	286
Figura 22. Elección del equipo leal del Rey. Elaboración propia.....	290
Figura 23. Modelo de estilo de decisiones de los líderes españoles durante periodo de transición hacia la democracia. Se observa gran peso que tiene las decisiones consultivas. Elaboración propia	297
Figura 24. Comparación del uso de estilos de toma de decisiones entre Adolfo Suárez y Juan Carlos I. Se observa claramente que ambos líderes tendían a utilizar el estilo consultivo antes de tomar importante decisiones de cambio político. Elaboración propia	298
Figura 25. Estrategias de negociación manejadas por Algirdas Brazauskas y Vytautas Landsbergis durante el periodo de transición. Elaboración propia.....	320
Figura 26. Estrategias de negociación manejadas por Adolfo Suárez durante el periodo de transición. Elaboración propia	321
Figura 27. Negociación privada, secreta, de Adolfo Suárez según los entrevistados. Elaboración propia.	330
Figura 28. Negociación dominante del Don Juan hacia su hijo Juan Carlos I. Elaboración propia.	333
Figura 29. Mapa conceptual de los tipos de poder de los cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.....	376
Figura 30. Mapa conceptual de los estilos de toma de decisiones de cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.	384
Figura 31. Estrategias de negociación de los cuatro dirigentes políticos y su relación con otras dimensiones del modelo teórico. Elaboración propia.	392
Figura 32. Mapa conceptual de los tipos de visión de los cuatro dirigentes políticos. Elaboración propia.	398

Figura 33. El modelo teórico conceptual de cuatro dirigentes políticos. Elaboración propia.

.....400

ANEXO 2. Breves biografías de los testimonios entrevistados en España

Ansón Oliart, Luis María (Madrid, 1935)

Licenciado en periodismo. Escritor.

1976 – 1983: Preside la agencia de información EFE.

1983 – 1997: Director del diario ABC.

1998: Fundador del diario La Razón (cuarto periódico de pago nacional).

2008: Fundador y director de El Imparcial.

Actualmente dirige El Cultural de El Mundo y es presidente del Consejo Editorial del Grupo Intereconomía.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.lecturalia.com/autor/2211/luis-maria-anson> y <http://www.rae.es/academicos/luis-maria-anson-oliart>.

Arzalluz Antia, Xavier (Guipúzcoa, 1932)

Licenciado en derecho, filosofía y letras.

Nacionalista vasco militante del PNV.

1977-1979: Diputado en la Legislatura Constituyente de España por Guipúzcoa.

1980 – 2004: Presidente del PNV.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.compartelibros.com/autor/xabier-arzalluz-%7C-javier-ortiz/1> y <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/a/arzallus.htm>.

Borrell Fontelles, Josep (Lérida, 1947)

Licenciado en ingeniería aeronáutica.

Máster en Investigación Operativa por la Universidad de Stanford (California, EEUU), máster en Economía de la Energía por el Instituto Francés del Petróleo (Paris), doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y catedrático en excedencia de Matemáticas Empresariales.

Militante del Partido Socialista de Cataluña.

1979: Concejal en Majadahonda (Madrid). Responsable de la política fiscal del gobierno autonómico de la Comunidad de Madrid.

1982: Secretario de Estado de Presupuesto y Gasto Público del Ministerio de Hacienda.

1984 – 1991: Secretario de Estado de Hacienda.

1991: Ministro de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.

2004: Elegido Presidente del Parlamento Europeo.

2012: Presidente del Instituto Universitario Europeo.

Información extraída de la siguiente página web: <http://en.euabc.com/word/1567> y <http://www.eng.notre-europe.eu/011016-2053-.html>.

Calvo Ortega, Rafael (Segovia, 1933)

Licenciado en derecho.

1978 – 1980: Ministro de Trabajo durante el Gobierno de UCD. Bajo su mandato vio la luz el Estatuto de los Trabajadores (1980).

1977 – 1979: Senador por Segovia.

1979 – 1982: Diputado por Asturias.

1987 – 1994: Diputado en el Parlamento Europeo por CDS.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.laopinioncoruna.es/espana/2014/03/24/rafael-calvo-ortega-gran-reformador/824178.html> y <http://www.transicion.org/80bios/CalvoOrtega.pdf>.

Camacho, Marcelino (Soria, 1918 – Madrid, 2010)

1936 – 1936: Luchó en el bando republicano durante la Guerra Civil tras su ingreso en el Partido Comunista de España (PCE).

1976 – 1987: Fundador y primer secretario general de Comisiones Obreras (CCOO).

1977 – 1981: Diputado comunista por Madrid.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.transicion.org/80bios/CamachoMarcelino.pdf>, <http://www.museoadolfo-suarezyla-transicion.com/wpagenda/biografia-de-marcelino-camacho/2012/10/17/> y <https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/honoris-causa/marcelino-camacho/biografia-es.html>.

Carrillo Solares, Santiago (Asturias, 1915 – Madrid, 2012)

1936 – 1947: Secretario general de las Juventudes Socialistas.

1960 – 1986: Secretario General del PCE desde 1960 hasta 1982.

1977: Elegido diputado al Congreso por Madrid. Reelegido en 1979 y 1982.

2005: Investido Doctor Honoris Cause por la Universidad Autónoma de Madrid.

Información extraída de las siguientes páginas web:

<http://www.museoadolfosuarezylatransicion.com/wpagenda/biografia-de-santiago-carrillo/2012/10/17/> y

<http://www.transicion.org/80bios/CarrilloSantiago.pdf>.

Carvajal y Urquijo, Jaime (Madrid, 1939)

Licenciado en derecho.

1977 - 1979: Senador por designación Real (Grupo Parlamentario Agrupación Independiente).

1975 (Noviembre): Consejero Director General del Banco Urquijo.

1993 – 2014: Presidente de Ford España.

Información extraída de la siguiente página web:

http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=286:jaime-carvajal-urquijo-referente-de-conocimiento-global-y-gestion-del-tiempo&catid=39:alta-direccion&Itemid=41.

Dezcallar, Jorge (Palma de Mallorca, 1945)

Licenciado en derecho.

1971: Ingresa en el Ministerio de Asuntos Exteriores.

1972 – 1974: Destinado a Polonia como diplomático español.

1974 – 1978: Trabajó en el consulado general de España en Nueva York.

1978: Consejero de la embajada de Uruguay.

1981: Director de Organismos Técnicos y de Desarrollo dentro de la Dirección General de Organizaciones y Conferencias Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores.

1982: Vocal asesor del Gabinete de la Presidencia del Gobierno (En tiempo de Leopoldo Calvo-Sotelo).

1983: Trabajo en el palacio de la Moncloa en el ejecutivo presidido por Felipe González.

2008- 2012–: Embajador de España en Washington.

Ex director del CESID.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/d/dezcallar.htm>
y <http://www.mcnbiografias.com/app-bio/do/show?key=dezcallar-de-mazarredo-jorge>.

Fernández Campo, Sabino (Oviedo, 1918 – Madrid, 2009)

Militar español.

1975: Subsecretario de la Presidencia del Gobierno a propuesta del ministro Alfonso Osorio.

1977 – 1990: Secretario general de la Casa Real española.

1990 – 1993: Jefe de la Casa Real.

Información extraída de la siguiente página web: <http://www.elmundo.es/magazine/m51/textos/sabino1.html>.

González Suárez, Santiago

1976 – 1981: Jefe de Prensa del partido UCD.

Trabajó en Moncloa en el Instituto Nacional de prospectiva política.

Trabajó con la Investigación política.

Jefe de Prensa, imagen y marketing del CDS.

1972: Trabajó con Suárez en TVE.

Información extraída de la siguiente página web: <http://vlex.es/tags/santiago-gonzalez-suarez-910058>

Guerra González, Alfonso (Sevilla, 1940)

Licenciado en filosofía y letras.

1975: Secretario de Prensa y responsable de la organización del 27º Congreso del PSOE.

1975: Designado secretario de Organización y posteriormente vicesecretario general del Partido.

1977: Diputado desde las primeras elecciones democráticas hasta día de hoy.

1982 - 1991: Vicepresidente del Gobierno de España.

2004 – 2011: Presidente de la Comisión Constitucional del Congreso de los Diputados.

Actualmente: Presidente de la Fundación Pablo Iglesias y de la Fundación Sistema.

Herrero y Rodríguez de Miñón, Miguel (Madrid, 1940)

Licenciado en derecho. Jurista español.

1976: Secretario General Técnico del Ministerio de Justicia. Colaboró de manera muy activa en la primera amnistía (1976), en la *Ley para la Reforma Política* y en la primera normativa electoral de la recién nacida democracia.

Uno de los Padres de la Constitución.

1977 – 1981: Diputado de UCD.

1982, 1986 y 1989: Diputado de AP y PP.

Portavoz en el Congreso de los Diputados, en etapas distintas tanto del partido del Gobierno (UCD) como de la oposición (AP).

Información extraída de la siguiente página web: <http://www.transicion.org/80bios/HerreroYRodriguez.pdf>

Lasuén, José Ramón (Teruel, 1932)

Licenciado en ciencias económicas.

1976 – 1987: Secretario General de la Federación Socialdemócrata y del Partido Socialdemócrata.

1977 – 1979: Asesor Económico del Presidente del Gobierno (A. Suárez).

1977 – 1987: Diputado del congreso por Teruel.

1977 – 1979: Presidente de la Asamblea de Parlamentarios de Aragón.

1982 – 1986: Diputado del congreso por Barcelona.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.lecturalia.com/autor/8441/jose-ramon-lasuen-sancho> y http://www.ediciones2010.es/losautores/jose_ramon_lasuen_sancho.html.

Lavilla Alsina, Landelino (Lérida, 1934)

Miembro de la UCD.

1976 – 1979: Ministro de Justicia.

1979 – 1982: Presidente del Congreso de los Diputados. Lo era en el 23F.

1982: Presidente de UCD.

1982: Forma parte del Consejo de Estado.

Información extraída de la siguiente página web: <http://www.transicion.org/80bios/Lavilla.pdf>

Martín Villa, Rodolfo (León, 1934)

Licenciado en ingeniería industrial. Empresario y político español.

Estuvo vinculado con el Sindicato vertical en el régimen de Franco.

1975: Ministro de Relaciones Sindicales.

1976 – 1979: Ministro de Gobernación.

1977: Senador Real en las Cortes Generales.

1981: Ministro de Administración Territorial.

1982: Vicepresidente primero del Gobierno.

Información extraída de la siguiente página web: <http://www.transicion.org/80bios/MartinVilla.pdf>

Oneto Revuelta, José (Cádiz, 1942)

Licenciado en periodismo.

En la época de la Transición se incorpora a la Agencia France Presse y Colpisa.

1974: Incorporación a la plantilla de la revista Cambio 16, escribiendo sobre información política y económica.

1975: Nombrado subdirector de la publicación y poco después Director.

1986 - 1996: Se incorpora al Grupo Zeta, pasando a dirigir la revista Tiempo.

Información extraída de la siguiente página web: <http://www.transicion.org/80bios/OnetoJM.pdf>

Oreja Aguirre, Marcelino (Madrid, 1935)

Doctor en Derecho por la Universidad de Madrid con premio extraordinario.

1959: Participó en el Centro de Investigación de la Academia de Derecho Internacional de la Haya.

1960: Destinado al gabinete del ministro de Asuntos Exteriores. Director del Gabinete Técnico durante 1962 – 1970.

1970–1974: Nombrado director de Relaciones Internacionales del Banco de España, cargo que ejerció hasta 1974.

1973: Uno de los fundadores del grupo Tácito

1975: Nombrado Subsecretario de Información y Turismo y Subsecretario de Asuntos Exteriores y Presidente de la Comisión Nacional de Cooperación en la Conferencia de la Haya de Derecho Internacional Privado.

1975: Subsecretario del Ministerio de Asuntos Exteriores en el primer Gobierno de la Monarquía formado por Carlos Arias Navarro, tras la muerte del general Franco.

1976 – 1980: Ministro de Asuntos Exteriores.

Información extraída de las siguientes páginas web:

<http://www.transicion.org/10fundadores/MarcelinoOreja.php> y

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/oreja.htm>

Osorio García, Alfonso (Santander, 1923)

Licenciado en derecho.

1969-71: Consejero del Reino.

1973: Fundador del grupo Tácito (conjunto de intelectuales que escribió durante los últimos días del franquismo sobre temas actuales de España con tendencia política democracia cristiana).

1975: Ministro de la Presidencia en I Gobierno con el rey Juan Carlos I.

1976: Vicepresidente de Gobierno con Adolfo Suárez.

1977-1979: Senador por designación real en las primeras cortes democráticas.

1979: por diferencias con Suárez abandona el Gobierno.

1979-1982: Diputado, reelegido en 1982-1986 y 1983-1989.

Información extraída de las siguientes páginas web:

<http://www.museoadolfosuarezylatransicion.com/wpagenda/biografia-de-alfonso-osorio/2012/10/17/>,

http://enciclopedia_universal.esacademic.com/68257/Alfonso_Osorio_Garc%C3%ADa,_y

<http://www.transicion.org/80bios/OsorioGarciaAlfonso.pdf>.

Piñar, Blas (Toledo, 1918 – Madrid, 2014)

Licenciado en derecho (Notario)

1976: Fundador de la editorial Fuerza Nueva, y posteriormente, del partido político de extrema derecha relacionado con este grupo.

1976: Procurador en las Cortes Españolas y consejero nacional del Movimiento por designación libre y directa de Franco.

1979: Elegido diputado al Congreso por Madrid en la primera legislatura de la Democracia dentro de la coalición Unión Nacional.

1982: Se presenta a las elecciones solo con Fuerza Nueva y pierde su escaño. Disuelve el partido mientras mantiene durante algún tiempo la revista.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.fuerzanueva.com/Biografia.pdf> y http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/pinar_blas.htm.

Peces-Barba Martínez, Gregorio (1938, Madrid – 2012, Oviedo)

Licenciado en derecho.

Uno de los padres de la Constitución.

1972: Se afilió al PSOE en la clandestinidad.

1977: Diputado por Valladolid. Reelegido en 1979 y 1982.

1982 - 1986: Presidente del Congreso de los Diputados.

1989 - 2007: Primer rector de la Universidad Carlos III (fundada por él mismo con el propósito de mantener una universidad pública de calidad).

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://fundaciongregoriopecesbarba.org/proyectos/in-memoriain/biografia/> y http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/peces_barba.htm.

Posada, Rosa (Madrid, 1940)

Licenciada en derecho.

1978 - 1979: Senadora por la Comunidad de Madrid, portavoz de la Comisión de Asuntos Exteriores del Senado, y miembro de la Delegación Española ante la Asamblea del Consejo de Europa y ante la *U.E.O*

1995 – 1999: Asesora y Directora del Gabinete del presidente del Gobierno Adolfo Suárez.

1995 – 1999: Directora General de Coordinación de la Administración Central del Estado.

1995 – 1999: Secretaria de Estado para la Información y Portavoz del Gobierno y Consejera

de Sanidad y Servicios Sociales. Fue Diputada de la Asamblea de Madrid por el CDS primero y por el PP después, en las legislaturas segunda, cuarta y quinta.

2012: Vicepresidenta Primera de la Asamblea de Madrid.

Información extraída de las siguientes páginas web:

http://elpais.com/diario/1980/10/25/espana/341276424_850215.html y
<http://www.asambleamadrid.es/ES/QueEsLaAsamblea/ComposiciondeLaAsamblea/Distribuciondeescanos/Paginas/curriculum.aspx?ID=189>.

Pujol i Soley, Jordi (Barcelona, 1930)

Nacionalista catalán.

1974: Presidente de Convergencia Democrática de Catalunya.

1980 – 2003: Presidente de la Generalidad de Cataluña.

2004: Presidente fundador de la Federación de Convergencia i Unio.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.jordipujol.cat/en/jp/biografia>,
<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/pujol.htm>, y <http://www.transicion.org/80bios/Pujol.pdf>.

Redondo Urbieta, Nicolás (Vizcaya, 1927)

Sindicalista.

1945: Se afila al PSOE y UGT.

1976 – 1994: Secretario general de la Unión General de Trabajadores.

1977, 1979, 1982 y 1986: Diputado del PSOE por Vizcaya.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/redondo.htm>,
<https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/honoris-causa/nicolas-redondo/biografia-es.html>, y
<http://www.transicion.org/80bios/RedondoNicolas.pdf>.

Suárez, Fernando (León, 1933)

Licenciado en derecho.

1960 – 1962: Dirige la Delegación Nacional de Juventudes (Movimiento Nacional)

1975: Vicepresidente tercero del último gobierno de Franco.

1975: Ministro de trabajo.

1975: Miembro de la ponencia que defendió el Proyecto de la Ley para la Reforma política.

Catedrático emérito de Derecho del Trabajo de la UNED.

En 2007 miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.memoriayrepublica.org/?p=2028> y
<http://www.transicion.org/80bios/SuarezGonzalez.pdf>.

Tamames, Ramón (Madrid, 1933)

Licenciado en economía.

Economista español.

1976: Miembro del Comité Ejecutivo del PCE.

1977 y 1979: Diputado por Madrid.

1979 y 1981: Concejal y primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Madrid.

1981: Abandona al PCE.

Información extraída de las siguientes páginas web: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/tamames.htm>,
<http://www.lecturalia.com/autor/1244/ramon-tamames>, y <http://www.transicion.org/80bios/Tamames.pdf>.

ANEXO 3. Breves biografías de los testimonios entrevistados en Lituania

Andriukaitis, Vytenis (Jakutija, 1951)

Licenciado en medicina.

Historiador. Autor de la constitución lituana.

1958: Vuelve a Lituania con su familia tras haber sido deportado.

1989: Activo miembro del partido Social-demócrata Lituano (LSDP).

1988 – 89: Apoyó activamente la restauración de la LSDP.

Miembro del Grupo Sąjūdis

1988 – 89: Miembro del grupo de desarrollo de conceptos económicos: reforma de la seguridad social y de la administración pública.

1989, 1999 y 2001: Nombrado vicepresidente del LSDP .

1992 – 2004: Miembro del Parlamento.

1997: Candidato a las elecciones presidenciales de la República de Lituania.

2001 – 2004: Nombrado vicepresidente del gobierno.

Información extraída de las siguientes páginas web:

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=8967&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=7&p_kade_id=7 y

<http://www.andriukaitis.lt>

Astrauskas, Vytautas (1927)

1955 – 1990: Miembro de Partido Comunista Soviético.

1963 – 1990: Miembro de Consejo Supremo de la República Soviética Lituana.

1971 – 1981: Candidato para el Comité Central del Partido Comunista Soviético.

1981 – 1989: Miembro del Comité Central del Partido Comunista Soviético.

1987 – 1990: Presidente del Consejo Supremo de la República Soviética Lituana.

1988 – 1989: Diputado del Consejo Supremo de la URSS.

1992 – 1996: Nombrado secretario del Partido Comunista Soviético.

Información extraída de las siguientes páginas web: http://www3.lrs.lt/docs3/kad2/w5_lrs.seimo_narys-p_asm_id=10&p_int_tv_id=784&p_kalb_id=1&p_kade_id=2.htm

Beriozovas, Vladimiras (1929)

1988 – 1991: Elegido segundo secretario del Partido Soviético lituano

1989: Elegido miembro para el Congreso de los diputados de la Unión Soviética.

1990 – 1992: Elegido miembro de Consejo Supremo de Lituania, presente en el acto de la re-independencia Lituana.

1992 – 1994: Nombrado consejero del presidente lituano (Algirdas Brazauskas).

Información extraída de la página web: http://www.lrs.lt/datos/kovo11/signatarai/www_lrs.signataras-p_asm_id=145.htm

Bičkauskas, Egidijus (1955)

1980: Nombrado investigador fiscal de la República.

1984 – 1986: Trabajó en el servicio militar en la oficina del fiscal militar y el Lejano Oriente.

Miembro de movimiento Sąjūdis.

1989 : Miembro del Consejo Supremo de la URSS.

1990: Elegido miembro del Consejo Supremo de la República de Lituania, estampó su firma en la Acta de Independencia lituana.

1990 – 1993: Nombrado representante permanente de Lituania en Moscú y jefe de la misión diplomática en Rusia.

1993 – 2000: Miembro del Parlamento lituano , ocupó cargos como Vicepresidente, Miembro del Comité Legal.

1993: Jefe del grupo para combatir la delincuencia organizada y la corrupción formado por Brazauskas.

Información extraída de la página web: <http://www.bickauskas.lt>

Brazauskas, Algirdas Mykolas (Septiembre 1932, Junio 1932)

1993 – 1989: Nombrado presidente del partido Post-Soviético Lituano.

2001 – 2006: Nombrado primer ministro del partido Post-Soviético Lituano.

Jefe del partido Comunista Lituano

1965 – 1967: Ministro de hacienda del partido lituano.

1967 – 1977: Nombrado presidente del Comité de planificación estatal del partido lituano SSR.

1977 – 1987: Secretario del Comité Central del Partido Comunista Lituano.

1988: Nombrado Secretario del Partido Comunista Lituano.

1993 – 1998: Presidente de Lituania

Información extraída de la página web:

http://www.president.lt/lt/prezidento_institucija/istorija/algirdas_mykolas_brazauskas.html

Čekuolis, Algimantas Jurgis (1931)

Licenciado en periodismo.

1968: Agente de prensa en Novosti (Moscú).

1969 – 1973: Agente de prensa en Canadá.

1975 – 1979: Jefe de la agencia de prensa soviética con sede en Lisboa (Portugal).

1981 – 1986: Jefe de la agencia de prensa soviética con sede en Madrid (España).

1988: Elegido como miembro del Movimiento Sąjūdis.

1989: Elegido diputado del congreso de la Unión Soviética Lituana.

1989 – 1995: Nombrado corresponsal de la agencia estatal española EFE para los países bálticos.

1992: Empezó a trabajar como profesor en la Universidad de Vilnius (VU).

Información extraída de la página web:

http://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/2004/euro/kandidatai/kand_biog_1_260851.htm

Gediminas, Ilgūnas (1936 – 2010)

1988: Miembro del movimiento del Parlamento.

1990: Miembro del Partido Social-demócrata.

1990 – 1992: Diputado del Consejo Supremo lituano, estampó su firma en el acto de la independencia lituana.

1993 – 1992: Director general del departamento de archivos lituanos.

1997 – 1998: Asesor del presidente Algirdas Brazauskas.

Información extraída de la página web: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6619&p_d=84320&p_k=1

Genzelis, Bronislovas (1934)

Miembro de Sąjūdis.

1989 – 1990: Parlamentario de Consejo Supremo de Lituania.

1990 – 1992: Nombrado miembro de la Comisión de preparación la Constitución lituana.

1992 – 1996: Parlamentario perteneciente al Partido Democrático de Labor Lituano.

Información extraída de la página web: <http://www.delfi.lt/temos/bronislovas-genzelis/>

Juršėnas, Česlovas (1938)

1989 – 1990: Representante de prensa del Gobierno.

1990 – 1992: Consejero informativo del Gobierno.

1989 – 1995: Vicepresidente del Partido de Labor Lituano.

1990 – 1992: Diputado del Consejo Supremo de Lituania.

1993 – 1996: Presidente del Parlamento de la República de Lituania.

Información extraída de la página web:

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6113&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=110&p_kade_id=6

Kaušpėdas, Algirdas (Vilnius, 1953)

Licenciado en arquitectura.

1985 – 1990: Líder del grupo musical de rock “Antis” (traducido del lituano “Pato”). Su grupo era importante para la transición lituana porque los textos de las canciones transmitían mensajes políticos.

1988 – 1990: Miembro activo del movimiento Sajūdis.

Información extraída de la página web: <http://www.laikas.lt/lt/info/2396/algirdas-kauspedas-atgimimas-vel-ateina-interviu/>

Kubilius, Andrius (1956)

1988: Participante del movimiento *Sajūdis*.

1992 – 1996: Secretario responsable del movimiento Sajūdis.

1992 – 1996: Parlamentario de la República de Lituania.

1996 – 1999: Vicepresidente del Parlamento.

1993 – hasta la actualidad: Miembro del Partido de la Unión Patria.

Información extraída de la página web:

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6113&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=121&p_kade_id=6

Kupčinskas, Kęstutis

Licenciado en ingeniería.

Miembro del Partido Conservador.

1996 – 2000: Miembro del parlamento lituano. Formaba parte del equipo de Landsbergis.

Información extraída de la página web: <http://www.balsas.lt/naujiena/569399/seime-vel-zaidimai-r-kupcinskas-issaugojo-teisine-nelieciamybe>

Landsbergis, Vytautas (Kaunas, 1932)

Político y musicólogo lituano.

Primer presidente de la República lituana.

1988: Se une al movimiento nacionalista de reforma lituano (Sajūdis).

1988: Elegido presidente del Consejo del movimiento Sajūdis.

1989 – 1990: Miembro del Congreso de Diputados Populares de la URSS.

1990: Nombrado en marzo de ese año presidente de la República por el nuevo consejo del Supremo.

1991: Nombrado presidente de honor del movimiento Sąjūdis.

1992: Reelegido por el Seimas nuevo presidente de la República.

1993 – 1997: Fundador y presidente del partido Unión de la Patria.

Información extraída de la página web: <http://www.landsbergis.lt/lt/pages/biografija>

Laurinkus, Mečys (1951)

1990 – 1992: Miembro del Consejo Supremo de la República de Lituania.

1990 – 1991: Director general del departamento de Seguridad del Estado de la República de Lituania-

1992 – 1993: Director de la Comunidad de los Estados Independientes, perteneciente al Ministerio de Asuntos Exteriores de la República.

1995 – 1996: Vicepresidente del partido Conservador Unión Patria.

1996 – 1998: Presidente de la comisión de Asuntos Exteriores.

Información extraída de la página web: http://www3.lrs.lt/seimu_istorija/w3_lrs.seimo_narys-p_asm_id=182&p_int_tv_id=784&p_kalb_id=1&p_kade_id=3.htm

Marcinkevičius, Justinas (1930 – 2011)

Licenciado en filología lituana y literatura

1953 – 1954: Nombrado secretario ejecutivo de la revista “Woodpecker”.

1957 – 1959: Nombrado secretario ejecutivo de la revista “La victoria”.

1955: Miembro de la asociación SSR de Escritores.

1960-1965: vicepresidente de la asociación SSR de escritores.

1985: Empezó a formar parte del grupo directivo del Movimiento.

Información extraída de la página web: <http://www.justinasmarcinkevicius.lt/biografija/>

Motieka, Kazimieras (1929)

Licenciado en derecho.

1954 – 1996: Fue el fiscal del partido SSR lituano. A su vez fue el jefe del departamento de investigación.

1961: abogado de la fiscalía del distrito de Lenin.

1989: Participó en el Congreso de Diputados del Pueblo II

1990 – 1992: Nombrado Vicepresidente del Consejo Supremo.

Firmó el acto de la independencia lituana.

Hasta el 2002: Presidente del Colegio de Abogados de Lituania.

Información extraída de la página web: http://www.lrs.lt/datos/kovo11/signatarai/www_lrs.signataras-p_asm_id=230.htm

Oželytė, Nijolė (1954)

1989: Miembro del partido comunista lituano soviético. Participante activa en la transición lituana.

1990: Elegida miembro del Consejo Supremo de Lituania.

1993 – 1999: Miembro del partido conservador.

1996, 2000 y 2004: Miembro del parlamento lituano,

Directora de la asociación de mujeres conservadoras.

Información extraída de la página web: http://www.lrs.lt/datos/kovo11/signatarai/www_lrs.signataras-p_asm_id=202.htm

Ozolas, Romualdas (1939)

1989 - 1990: Diputado del Presidium de Consejo Supremo soviético de la República de Lituania.

1990 – 19991: Viceministro del primer ministro.

1990 – 1993: Miembro de la delegación para negociaciones con la Unión Soviética, y posteriormente con Rusia.

1992: miembro de la creación de la Constitución Lituana.

1989 – 1990: Miembro del partido Comunista Lituano Independiente.

1992: miembro del movimiento Sąjūdis, y parlamentario del Seimas.

Información extraída de la página web: http://www.lrs.lt/datos/kovo11/signatarai/www_lrs.signataras-p_asm_id=59.htm

Paleckis, Justas Vincas (1942)

1982 – 1983: Vice-presidente de la oficina de prensa de Asuntos Exteriores de la URSS.

1983 . 1989: Jefe adjunto del partido Comunista Lituano Soviético para las relaciones exteriores, Jefe Adjunto del Departamento de Cultura , y Jefe del departamento de ideología.

1989 – 1990: Secretario del partido comunista lituano independiente.

1990 – 1992: Diputado del Consejo supremo de Lituania, y vice-presidente del Comité de Asuntos Exteriores.

1990 – 1991: Vicepresidente del partido socialdemócrata de Lituania.

1990 – 1993: Profesor de periodismo en Universidad de Vilnius.

1993 – 1996: Asesor del presidente Algirdas Brazauskas para asuntos de la política exterior.

1995: Miembro del parlamento lituano.

Información extraída de la página web:
<http://www.paleckis.lt/Default.aspx?Element=ViewArticles&TopicID=28&Lang=LT>

Prunskienė, Kazimiera Danutė (1943)

1989: Nombrada viceministra del Parlamento Soviético Lituano

1990 – 1991: Elegida presidenta del gobierno.

1992: Nombrada presidenta del Instituto de Lituania-Europa.

1996: Nombrada parlamentaria de la República de Lituania.

Información extraída de la página web: <http://www.15min.lt/zyme/kazimira-danute-prunskiene>

Songaila, Gintaras (1962)

Licenciado en medicina, especializado en psiquiatría.

1986 – 1988: Organizador del movimiento del patrimonio cultural.

1989 – 1990: Trabajó como asistente del ministro de Salud.

1988: elegido como miembro del movimiento del Seimas.

1990 – 1991: Nombrado ministro del consejo supremo de los derechos civiles y asuntos étnicos.

1990: Elegido concejal de Vilnius y vicepresidente del partido.

2004: Nombrado miembro de la Unión Nacional de Lituania (LTS).

2005 – 2008: Elegido presidente del ULFA.

2008 – 2011: Elegido presidente del grupo nacionalista Unión Patriótica.

2012: Reelegido presidente del ULFA.

2012: Empieza a formar parte del consejo político del presidente.

Información extraída de la página web:

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6113&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=53915&p_kade_id=6

Šiliauskas, Saulius

Licenciado en ciencias políticas.

Director del departamento de ciencias políticas de la universidad de Klaipeda (Lituania).

Experto en la historia de Lituania de los problemas de pensamiento político, reflexión democrática y el discurso de la sociedad civil.

Información extraída de la página web: <http://www.ku.lt/smf/struktura/katedros/politologijos-katedra/informacija-apie-katedros-destytojus/saulius-siliauskas/>

Terleckas, Antanas (Ignalinos Rajonas, 1928)

Activista social, disidente y gran luchador por los derechos humanos.

Licenciado en economía.

1954 – 1957: Trabajó como inspector de crédito del banco estatal de la URSS.

1978: Co-fundador de en la clandestinidad de Libertad, Liga y Líder (Lietuvos Laisves Lyga), cuyo principal objetivo era luchar por la independencia de Lituania.

1989: Firmó el tratado de Gotlan junto con los representantes del Movimiento.

2000: Elegido para el consejo de la ciudad.

2005: Nombrado miembro del Grupo de Orden y Justicia.

Información extraída de la página web: <http://www.lrytas.lt/zyme/antanas-terleckas>

ANEXO 4. Índice onomástico

- Acemoglu y Robinson, 41, 417
Adorno, 417
Agesta, 438
Águila, 16, 18, 417, 428
Alcántara, 16, 417, 418
Allport, 417
Almond y Powell, 104, 417
Alzate Sáez de Heredia, 417
Andriukaitis, 203, 212, 252, 253, 312, 316, 319, 320, 321, 347, 459
Ansón, 218, 219, 222, 229, 234, 237, 238, 239, 242, 278, 298, 299, 337, 338, 340, 357, 358, 393, 449
Aranda, 123, 417
Archive, 417
Areilza, 222, 241, 296, 297, 299
Arendt, 41, 417
Arias Navarro, 44, 47, 50, 220, 238, 296, 455
Aristóteles, 28, 30, 128
Armada, 238, 297
Armero, 225, 327
Arzalluz, 237, 242, 277, 278, 297, 330, 331, 337, 393, 449
Asch, 417
Astrauskas, 202, 204, 253, 254, 270, 310, 313, 314, 315, 317, 346, 347, 417, 459
Asúa, 60, 417
Auerbach y Silverstein, 20, 177, 185, 417, 445
Avolio, 221, 222, 417, 418
Avolio, Bass, y Jung, 418
Baca Olamendi, 418, 436, 443
Badie, y Hermet, 21, 418
Bandieri, 82, 116, 118, 418
Baras, 418
Barber, 67, 68, 407, 418, 426
Barceló Matutano, 418
Bardach, 418
Basil, 418
Bass, 61, 65, 67, 73, 78, 81, 87, 89, 109, 221, 222, 407, 418, 421, 423, 429
Bass y Avolio, 61, 65, 69, 73, 96, 108, 145, 200, 373, 407
Bauža, 418, 419, 438
Bazerman, 418, 436
Bazerman y Neale, 116
Bennis, 418
Bennis y Nanus, 78, 126, 127, 131
Bercovitch, 82, 116, 307, 398, 419
Beriozovas, 198, 199, 202, 209, 253, 254, 255, 346, 460
Bičkauskas, 212, 258, 263, 264, 265, 266, 267, 269, 319, 350, 386, 460

Birdwhistell, 419
 Blake y Mounton, 71, 419
 Blondel, 13, 60, 75, 80, 81, 89, 105, 419
 Blumer, 66, 419
 Bobbio, 35, 36, 38, 41, 419, 441
 Borrell, 235, 449
 Boruta, 252, 419
 Botella, 419
 Bowles, 112
 Braun y Clarke, 140, 169, 170, 172, 419
 Brazauskas, 4, 5, 6, 9, 16, 17, 18, 21, 42,
 43, 52, 53, 54, 88, 141, 171, 173, 181,
 182, 191, 195, 196, 197, 198, 199, 200,
 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208,
 209, 210, 212, 214, 216, 245, 246, 247,
 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257,
 258, 259, 260, 270, 271, 272, 273, 274,
 305, 306, 309, 310, 312, 313, 314, 315,
 316, 317, 320, 321, 322, 323, 325, 335,
 341, 342, 344, 345, 346, 347, 348, 352,
 353, 359, 360, 365, 366, 367, 368, 369,
 370, 372, 373, 374, 376, 377, 378, 379,
 380, 383, 384, 386, 391, 394, 399, 401,
 412, 414, 419, 427, 441, 446, 447, 448,
 460, 462, 466
 Brigs, 187, 419
 Bruner, 419
 Bruner y Tagiuri, 377
 Burns, 61, 62, 63, 64, 67, 69, 73, 74, 75,
 76, 78, 407, 419, 420, 421, 425, 427,
 428, 429, 434, 437, 442
 Bush, Bell y Middlewood, 60, 420
 Caballo, 420
 Calvo Ortega, 277, 278, 283, 332, 339,
 354, 450
 Calvo Sotelo, 49, 282, 451
 Camacho, 450
 Campbell, 420
 Carillo, 222, 285, 286, 297, 328, 330, 355,
 357
 Carlyle, 68, 420
 Carmen, 420
 Carothers, 14, 41, 42, 364, 411, 420
 Carr, 45, 46, 420
 Carr y Fusi, 45, 46
 Carrero Blanco, 44, 50, 219, 231
 Carrillo, 47, 48, 123, 168, 221, 222, 223,
 225, 228, 278, 284, 285, 286, 297, 327,
 328, 329, 333, 334, 335, 336, 355, 357,
 375, 414, 451
 Carter, 67
 Carvajal, 235, 240, 242, 277, 293, 296,
 300, 357, 451
 Carvajal y Urquijo, 240
 Casanova, 13, 16, 18, 115, 420
 Caverro, 420
 Cazorla Pérez, 420
 Čekuolis, 33, 212, 213, 254, 324, 461

Cerny, 420
 Chaban, Elgstrom, Kelly y Suet Yi, 62, 420
 Chacón, 82, 116, 420
 Charmaz, 178, 179, 185, 420
 Churchill, 40, 65, 76, 373, 433
 Cibulskis, 17, 421
 Cicerón, 421
 Cierva, 218, 421
 Clarke, y Braun, 421
 Claval, 421
 Clinton, H., 18
 Coffey, 421
 Comrey, 421
 Conger, 65, 69, 96, 145, 200, 221, 373, 421
 Costa, 67, 421
 Costa y McCrae, 67
 Cotarelo, 16, 21, 44, 417, 419, 420, 421, 430, 433, 434, 435
 Crepinsky, 421
 Crespo, 421
 Cuadrado, Navas y Molero, 62, 422, 433
 D'Adamo y García Beaudoux, 79, 127, 422
 Dahl, 26, 36, 37, 38, 40, 43, 90, 422
 Darwin, 422
 Davis, 422
 De Dreu, Beersma, Steinel y Van Kleef, 122, 422
 Delgado, 60, 422, 424
 Denzin, 422
 Denzin y Lincoln, 20, 167, 422
 Depaulo, y Friedman, 422
 Dessler, 422
 Dezcallar, 171, 222, 235, 240, 241, 286, 293, 334, 358, 451
 Diamond, 37, 364, 422, 430, 434, 439
 Dorsey, 63, 422, 425
 Drenth y Koopman, 80, 105, 423
 Dumbliauskas, 18
 Eagly, 62, 423
 Eagly y Carli, 62
 Eagly y Karau, 62
 Eden, 60, 423
 Edwards, 63, 423
 Edwards y Wayne, 63
 Efron, 423
 Ekman, 423
 Elgie, 80, 423
 Eysenck, 67, 69, 423
 Fairhurst, 423
 Fairhurst y Sarr, 79
 Faris y Parri, 60, 423
 Fernández Campo, 175, 225, 226, 227, 238, 243, 280, 291, 292, 293, 294, 297, 298, 300, 332, 333, 336, 337, 339, 340, 356, 388, 393, 452
 Fernández, J. C, 423

Fernández-Miranda, 46, 47, 51, 282, 293,
 294, 297, 299, 387
 Fiedler, 81, 423
 Fisher, 82, 116, 423
 Fisher, Ury y Patton, 116, 121
 Fishman, 16, 41, 423
 Forgas, 68, 424
 Foulcault, 90, 424
 Fraga, 229, 278, 293, 294, 296, 298, 299,
 414
 Franco, 18, 34, 44, 45, 46, 50, 217, 218,
 220, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 293,
 296, 299, 336, 337, 356, 454, 455, 456,
 457
 Freedman, 108, 424
 French, 117, 221
 French y Raven, 81, 89, 90, 91, 102, 103,
 117, 146, 192, 193, 243, 246, 424, 437
 Freud, 66, 424
 Friedrich, 41, 424, 439
 Friedrich y Brzezinski, 41
 Friese, 424
 Gaidar, 424
 Gallego y Morente, 33, 424
 Gandhi, 65
 Garbanzo Vargas, 424
 Garbanzo Vargas y Orozco Delgado, 60
 García Ruiz, 424
 García Saiz, 424

Gardner, 78, 127, 424
 Gaviria, 59, 424, 433
 Gelfand y Brett, 125, 424
 Genzelis, 213, 264, 321, 349, 424, 462
 George, 67, 80, 105, 108, 109, 114, 149,
 284, 388, 424, 425
 Gergen, 60, 425
 Gil Rodríguez, Alcover de la Hera, García
 Sáiz, Roda Fernández, Rodríguez Mazo,
 112, 384, 425
 Gil y Johnson, 60, 425
 Giner, 128, 425
 Giuliani, 110, 425
 Glaser, 178, 179, 425, 445
 Glaser y Strauss, 20, 153, 177, 178, 179,
 181, 425, 445
 Goffman, 425
 Goldhagen, 65, 425
 Gómez-Pomar, 116, 119, 121, 425
 González, 44, 48, 49, 82, 126, 228, 335,
 451, 452
 González Calleja, 425
 González, Fuoman, y Cabrera, 425
 Gorbachov, 52, 54, 75, 151, 197, 202, 205,
 212, 252, 253, 259, 261, 263, 265, 267,
 316, 321, 322, 323, 350, 352, 374, 385,
 391, 399
 Gorden, 170, 186, 425
 Graber, 425

Greenstein, 60, 62, 63, 69, 78, 79, 425, 426
 Grint, 60, 68, 76, 426
 Guerra, 48, 174, 234, 327, 330, 335, 355, 450, 452
 Gunter, 60, 426
 Gutiérrez Mellado, 227, 279, 280, 284, 285, 297
 Haldeman, 109
 Halsam, Reicher y Platow, 127
 Hamby, 60, 426
 Hamilton, 426
 Hamlin y Jennings, 109, 426
 Hartog, 426
 Haslam, 61, 64, 65, 441
 Haslam, Reicher y Platow, 61, 64, 65, 68, 70, 76, 75, 89, 91, 373, 426
 Hassan al-Bashir, 408
 Held, 26, 27, 30, 34, 36, 392, 426
 Heller, 80, 105, 111, 423, 426
 Hemphill, 70, 426
 Hernsey, 426
 Herrero, 280, 297, 356
 Herrero y Rodríguez de Miñón, 236, 297, 356, 453
 Hersey, 426
 Hersey y Blanchard, 71, 72
 Herzberg, 72, 426
 Higgins, 422, 426
 Hitler, 34, 65, 79, 97, 373
 Hobbes, 29, 34, 92, 426
 Hofstadt Román, 427
 Hogan y Hogan, 67, 69, 427
 Hogan, Curphy y Hogan, 67, 427
 Hollander, 75, 427
 Hook, 68, 427
 House, 42, 60, 72, 73, 81, 87, 408, 423, 424, 427, 438
 House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 60, 75, 427
 Hughes, Ginnett y Curphy, 108, 427
 Huici Casal, y Morales Domínguez, 427, 388
 Huntington, 16, 26, 37, 38, 41, 42, 43, 55, 295, 427
 Ibáñez, 90, 98, 117, 427
 Ilgūnas, 197, 198, 255, 260, 269, 315, 427, 461
 Jablin, 79, 427
 Jacques, 427
 Janis, 80, 104, 105, 106, 112, 384, 428
 Jensen, 428
 Jimena Quesada, 428
 Jiménez Burillo, 90, 91, 92, 428
 Juan Carlos I, 5, 6, 9, 16, 17, 21, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 82, 88, 125, 141 171, 181, 182, 191, 195, 196, 218, 219, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243,

244, 246, 247, 250, 251, 290, 291, 292,
 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300,
 301, 302, 303, 305, 306, 309, 310, 330,
 336, 337, 338, 340, 341, 342, 344, 345,
 354, 356, 357, 358, 359, 360, 365, 366,
 367, 369, 370, 371, 373, 375, 376, 378,
 379, 380, 384, 385, 387, 388, 393, 399,
 401, 409, 412, 414, 442, 447, 448, 455
 Judge, 428
 Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 67, 69
 Juliá, 16, 428
 Juršėnas, 203, 204, 254, 255, 258, 316,
 428, 462
 Kabila, 408
 Kahneman, 428
 Karl, 42, 428
 Kasauskienė, 428
 Kasiulis, 428
 Kaušpėdas, 462
 Kellerman, 60, 61, 62, 63, 75, 78, 81, 89,
 428
 Kennedy, 82, 112, 222, 384, 428
 Khrushchev, 428
 Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-
 Goldband y Carnevale, 121, 428
 Kinder, 68
 Kinder y Fiske, 68, 407, 429
 King, 61, 62, 63, 68, 241, 407, 412, 414,
 429
 Kirkpatrick, Wofford y Baum, 127, 429
 Kirsch, 60, 429
 Kirsch y Turner, 60
 Kissinger, 125
 Klenke, 75, 429
 Knapp, 429
 Kotter, 61, 429
 Krupavičius, 16, 42, 52, 54, 429
 Kubilius, 253, 463
 Kupčinskas, 463
 Kuzmickas, 429
 Kvale, 186, 429
 Laiz, 429
 Landsbergis, 5, 6, 9, 16, 18, 21, 42, 43, 44,
 52, 53, 54, 88, 100, 117, 141, 168, 171,
 173, 181, 182, 191, 195, 199, 201, 202,
 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214,
 216, 217, 245, 246, 247, 250, 251, 252,
 254, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266,
 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274,
 305, 306, 309, 310, 311, 312, 313, 315,
 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323,
 324, 325, 335, 341, 342, 344, 345, 346,
 348, 349, 350, 351, 352, 359, 360, 365,
 366, 367, 369, 370, 371, 372, 375, 376,
 378, 379, 380, 384, 385, 387, 392, 394,
 399, 412, 414, 429, 446, 447, 448, 463
 Lasuén, 228, 236, 275, 276, 277, 283, 284,
 329, 331, 331, 453, 458
 Laurėnas, 16, 52, 429

Laurinavičius y Sirutavičius, 16, 33, 44,
 52, 53, 197, 262, 411, 430
 Laurinkus, 464
 Lavilla, 221, 226, 227, 237, 276, 282, 283,
 284, 285, 286, 287, 288, 297, 300, 331,
 333, 334, 353, 354, 453, 454
 Lazoraitis, 213
 Le Bon, 66, 430
 Leanne, 96, 430
 Lenin, 65, 373, 465
 Levin, 127, 430
 Lewin y Lippitt, 80, 81, 87, 105, 108, 430
 Lewin, Lippitt y White, 60, 111
 Lewins, 430
 Lichtman, 430
 Lijphart, 13, 364, 430
 Linz, 16, 26, 37, 41, 49, 92, 143, 364, 430
 Lippitt, 87, 430
 Lipset, 13, 26, 37, 364, 367, 430
 Locke, 30, 431
 Loop, 60, 431
 López y Leal, 83
 Lozoraitis, 261, 262, 263, 264, 268, 272
 Lukes, 431
 Luther King, 65
 MacClelland, 431
 Macpherson, 30, 431
 Malaret, 431
 Manasse, 431
 Mann, 431
 Maquiavelo, 29, 34, 431
 Maranell, 67, 407, 431
 Maravall, 44
 Maravall y Santamaría, 16, 41, 431
 Marcinkevičius, 270, 346, 347, 350, 464
 Martín, 9, 285, 454
 Martín Patino, 100, 431
 Martín Villa, 9, 176, 219, 224, 226, 284,
 285, 286, 287, 296, 299, 332, 333, 354,
 454
 Martínez Inglés, 49
 Martínez Rodríguez, 41, 431
 Martínez y Morales, 61
 Marx, 32, 33, 39, 128, 431
 Marx, y Engels, F, 431
 Masciulli, Molchanov, y Knight, 60, 69,
 71, 76, 78, 79, 81, 82, 89, 432
 Maslow, 72, 432
 Masters, 432
 Masters, Sullivan, Lanzetta, McHugo, y
 Englis, B, 432
 Maxwell, 140, 432
 McClelland, 72, 432
 McGregor, 71, 87, 432
 Medina, 432, 433
 Medina, Luque, y Cruces, 119, 432
 Medvedev, 92
 Mehrabian, 398, 432
 Meindl, 432

Mella Márquez, 232
Menéndez, 425, 432, 442
Michels, 35, 432
Milans del Bosch, 49
Miles y Huberman, 154, 432
Miles, Huberman y Saldaña, 20, 140, 432
Mill, 31, 432
Mintzberg, 61, 432
Mishler, 432
Molero, 20
Montero, 433
Montesquieu, 30, 40, 433
Morales, 9, 422, 424, 431, 433, 438, 458
Morán, 65, 238, 373, 433
Morelo, 433
Moreno, 9, 116, 117, 119, 168, 433
Mosca, 35, 433
Motieka, 261, 262, 263, 264, 346, 347, 464
Müller-Rommel, 433
Munduate, 90, 117, 433
Munduate y Martínez, 82, 90, 117
Munne, 66, 433
Myers, 350, 433
Nanus, 418, 434
Natera Peral, 62, 102, 434
Neider, 434
Neila, 45, 46, 128, 129, 386, 434
Nieto, 434
Nye, 60, 63, 69, 75, 79, 81, 89, 434
Obama, 18, 96
O'Donnell, 41, 434, 435
Offe, 99, 435
Oksenberg, 42, 435
Olabuenaga, 169
Oneto, 49, 228, 241, 282, 296, 299, 328, 329, 355, 357, 435, 454
Oreja Aguirre, 228, 236, 242, 277, 282, 292, 294, 297, 299, 300, 327, 336, 339, 354, 454
Orfelio, 111, 435
Osgood, 122, 317, 435
Osorio, 217, 218, 219, 220, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 235, 277, 278, 282, 284, 285, 287, 293, 294, 295, 298, 299, 327, 333, 356, 357, 359, 377, 388, 393, 452, 455
Oželytė, 263, 465
Ozolas, 209, 269, 320, 346, 350, 435, 465
Paleckis, 202, 203, 205, 206, 253, 254, 255, 315, 348, 466
Paniagua Soto, 435
Pareto, 35
Parsons, 90, 103, 424, 435
Pastor, 435, 436
Pastor Ruiz, 435
Patackis, 269
Patton, 423, 435
Peces Barba, 276, 279, 284, 296, 456

Pedraja, 435
 Peele, 60, 435
 Petrauskis, 52, 435
 Pevehouse, 41, 436
 Pinazo, 436
 Pincus, 409, 436
 Piñar, 218, 225, 235, 238, 356, 455
 Piñón, 436
 Pipes, 92
 Platón, 28, 30, 436
 Ponieman, 82, 116, 119, 122, 436
 Portinaro, 436
 Posada, 456
 Post, 61, 69, 80, 430, 436, 461
 Powell, 17, 50, 436
 Prieto, 17, 436
 Pruitt, 82, 116, 118, 120, 121, 122, 307,
 317, 391, 398, 436
 Prunskienė, 198, 213, 321, 351, 466
 Przeworski, 37, 41, 436
 Pujol, 236, 328, 330, 357, 393, 457
 Putin, 75, 92
 Radžiūnas, 18, 437
 Ragin, 21, 437
 Ramiro, 127, 437
 Rapport, 393
 Raven, 80, 81, 91, 97, 98, 101, 103, 117,
 145, 192, 221, 224, 437
 Redondo, 331, 457
 Redorta, 437
 Reguera, 226, 282, 332
 Reich, 66, 437
 Reicher, 61, 64, 65, 66, 437
 Revilla, 421, 437
 Richard, 28, 109
 Riessman, 185, 437
 Riggio, 96, 145, 200, 373, 437
 Riley Bowles, 61
 Roca, 128, 437
 Roca y Iniesta, 128
 Rocher, 130, 437
 Roiz, 437
 Roosevelt, 67, 76, 103
 Rosental, 33, 437
 Ross, 82, 117, 437
 Rousseau, 31, 437
 Rubin, 186, 438
 Ruíz, 89, 246, 438
 Ruiz Olabuenaga, 438
 Rusnačenco, 267, 438
 Rustow, 41, 438
 Sabine, 438
 Sabucedo, 60, 438
 Sáez, 16
 Saldaña, 178, 179, 438
 Sánchez Agesta, 114
 Sartori, 26, 36, 38, 438
 Saulius, 466

Schlelinger, 67, 407, 438
 Schmitter, 41, 431, 434, 435, 439
 Schroder, 439
 Schumpeter, 31, 34, 35, 38, 439
 Sclove, 439
 Scott, 439
 Scott y Garner, 169, 172, 173
 Seale, 185, 186, 439
 Sebastián, 439
 Seidel, 177, 439, 445
 Seidel y Kelle, 177, 445
 Seidman, 166, 169, 170, 172, 173, 185,
 186, 439
 Selart, 439
 Senn, 322, 439
 Šepetys, 253, 254, 347
 Serrano, 82, 116, 119, 307, 421, 439
 Serrano Sanz, 439
 Serrano y Rodríguez, 116, 118, 119, 439
 Service, 65, 373, 439
 Šiliauskas, 16, 256, 264, 268, 440, 466
 Silverman, 140, 169, 177, 185, 440, 445
 Šimėnas, 269
 Simonton, 67, 407, 440
 Sirutavicius, 430
 Sjoberg, 440
 Slove, 28, 440
 Smith, 33, 68, 440
 Songaila, 197, 199, 467
 Soresen, 13, 41, 42, 364, 440
 Soto Carmona, 16, 45, 46, 89, 246, 434,
 440
 Spradley, 172, 173, 440
 Sprunga, 440
 Stalin, 65, 79, 204, 373
 Stogdill, 62, 66, 67, 68, 418, 426, 440
 Stoppino, 441
 Strauss, 140, 178, 441
 Strauss y Corbin, 140
 Suárez, 5, 6, 9, 17, 21, 42, 43, 45, 46, 47,
 48, 49, 50, 51, 55, 67, 82, 88, 123, 126,
 141, 167, 170, 171, 181, 182, 183, 191,
 195, 196, 217, 218, 219, 220, 221, 222,
 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230,
 235, 236, 238, 239, 242, 243, 244, 245,
 246, 247, 250, 251, 274, 275, 276, 277,
 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285,
 286, 287, 288, 289, 290, 293, 294, 295,
 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303,
 305, 306, 309, 310, 326, 327, 328, 329,
 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337,
 339, 340, 341, 342, 345, 353, 354, 355,
 356, 357, 358, 359, 360, 365, 366, 367,
 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375,
 377, 379, 380, 383, 385, 387, 388, 392,
 393, 399, 401, 409, 413, 433, 447, 448,
 452, 453, 455, 456, 457
 Svava, 441

Tajfel, 66, 388, 441
 Tamames, 236, 328, 329, 335, 458
 Terleckas, 52, 100, 349, 350, 351, 441, 467
 Thorley, 27, 441
 Thurstone, 66, 441
 Tilly, 29, 441
 Tocqueville, 30, 441
 Touzard, 116, 124, 441
 Tucker, 60, 65, 84, 373, 441
 Tupes y Cristal, 66
 Tupes, E. C., & Cristal, 441
 Turner, 429, 441
 Turner y Killian, 66, 388
 Turner, Reynolds, Haslam, Veenstra, 68
 Tusell, 16, 17, 18, 41, 49, 55, 246, 434, 441, 442
 Useem, 80, 105, 108, 442
 Valles, 169, 442
 Vallespín, 428, 442
 Vanhanen, 13, 37, 364, 442
 Varela, 60, 442
 Varela, Craywinckel, Esteve y Picas, 60
 Vecchio, 442
 Villacorta, 442
 Villorio, 442
 Vroom, 80, 87, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 248, 442, 445
 Vroom y Yetton, 104, 106, 107, 111, 248
 Waldman, 443
 Weber, 34, 35, 37, 60, 61, 65, 69, 81, 89, 90, 91, 96, 200, 209, 222, 366, 373, 423, 443
 Weiss, 186, 443
 Wildavsky, 75, 443
 Winocur, 443
 Yammarino, 443
 Yeltsin, 75, 267, 318, 322, 323
 Yetton, 87
 Young, 443
 Yukl, 60, 370, 443
 Zaleznik, 61, 443
 Zickel, 443
 Zimbardo, 71, 443
 Zonis, 78, 79, 443
 Овчеренко, 52, 443
 Пхоя, 32, 52, 444
 Юуниене, 52, 444